

الكتاب الجامعي ١

دكتور مدني عبدالقادر علاقي

الإدارة

دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية

اتخاذ القرارات

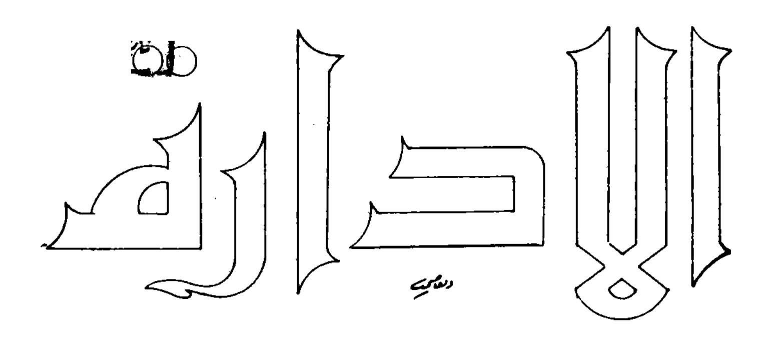
النتائج

الأهداف

الطبعة الأولى ١٤٠١هـ - ١٩٨١م



الكتاب الجامعي ١



الإدارة

دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية

دكتور مدني عبد القادر علاقي

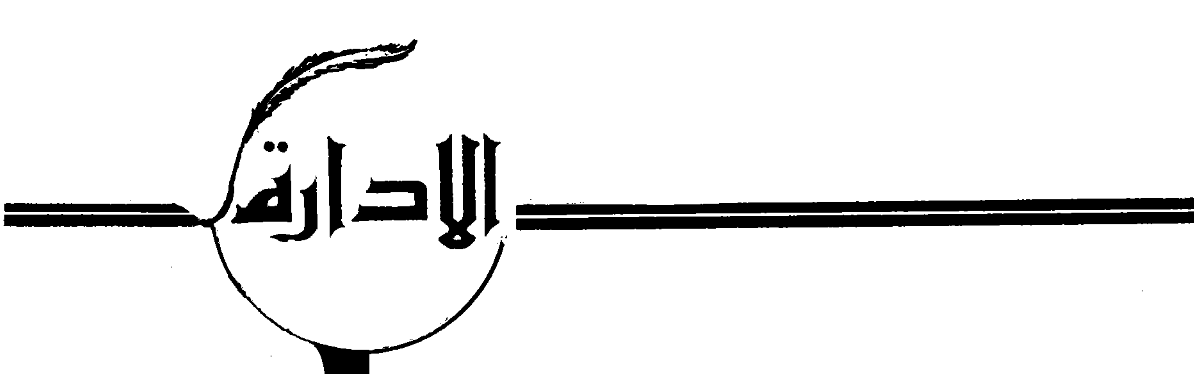
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

الطبعة الأولى
١٤٠١هـ - ١٩٨١م

بسم الله الرحمن الرحيم



الناشر
تهامة
جدة - المملكة العربية السعودية
ص.ب ٥٤٥٥ - هاتف ٦٤٤٤٤٤٤


الإدارة

الإهداء

إلى زوجتي س. ح. د.

وأبنائي الأعزاء

سمر م. ع.

سامي م. ع.

ياسر م. ع.

طارق م. ع.

الذين كان لتشجيعهم وصبرهم الجم الأكبر الأثر

في إنجاز هذا الكتاب



كلمة شكر وتقدير

يود المؤلف أن يعبر عن جزيل شكره لرئيس واعضاء مجلس قسم ادارة الأعمال وكذلك لعميد واعضاء مجلس كلية الاقتصاد والادارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة على موافقتهم بمنح المؤلف اجازة التفرغ العلمى للعام الدراسى ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ ـ كذلك يعبر المؤلف عن تقديره لمجلس جامعة الملك عبد العزيز رئيسا وأعضاء على موافقتهم على هذه الاجازة التى لولاها لما كان هذا الجهد العلمى المتواضع فى حيز التنفيذ .

كذلك يعبر المؤلف عن شكره للمكتبات المركزية « لجامعة بورتلاند الحكومية » ، « وكلية ماونت هود » بالولايات المتحدة الأمريكية الذين قدموا جميع التسهيلات المكتبية اللازمة خلال فترة ستة اشهر دون قيود او عوائق .

وكلمة شكر ايضا الى طلابى بجامعة الملك عبد العزيز ممن تخرجوا ودخلوا معترك الحياة العملية ، أو ممن يواصلون دراساتهم العليا ـ او ممن هم قيد الدراسة الجامعية ـ والذين اتاحوا لى من خلال المناقشة المتبادلة معهم فى الفصول الدراسية فهما أعم وأشمل لطبيعة « العملية الادارية » ومتطلباتها ، ومزيدا من الخبرة والتجربة كانت ساعدا قوياً لى فى كتابة هذا المؤلف .

وأخيراً كلمة شكر وامتنان لجامعة الملك عبد العزيز التى رعتنى طالباً وعضو هيئة تدريس خلال سنوات طويلة مضت ، وسترعانى لسنوات قادمة ومثمرة ان شاء الله .

المؤلف

محتويات الكتاب

المقدمة

الادارة اصطلاح حديث ، لأسلوب وممارسة قديمة بقدم الانسان ـ ووجوده على الارض . فالبحث عن المأكل والمأوى والملبس هى وسائل لجأ اليها الانسان القديم و يلجأ اليها انسان اليوم من اجل الاستمرار والبقاء فى الحياة . وطالما كانت هناك وسائل فان هناك أهدافا نسعى الى تحقيقها من خلال هذه الوسائل . فالهدف من المأكل هو سد رمق الجوع ، والهدف من المأوى هو الحماية من تقلبات الطبيعة من برد وحر وعواصف وامطار ، والهدف من الملبس هو ستر العورة ، والتفاخر بحسن المظهر . والعكس ايضا صحيح فطالما كانت هناك أهداف فلابد اذاً من وجود وسائل لتحقيق هذه الاهداف ـ واذا تحقق هدف ظهرت الحاجة الى اشباع هدف او رغبة اخرى وهكذا تستمر سلسلة الاهداف والوسائل حتى تتحقق كل الاهداف المطلوبة .

والانسان فى سعيه الدائب لإشباع احتياجاته ورغباته هو صورة مصغرة من المنظمات او التجمعات الانسانية ذات الصفة الرسمية ـ فهذه التجمعات او المنظمات تقوم من منطلق اشباع احتياجات او اهداف محددة ـ وفى سبيل ذلك تلجأ الى استخدام وسائل معينة مستعينة فيها بجهود الانسان أو الآلة أو كليهما معا

لتحقيق هذه الأهداف . والادارة هى النشاط المنظم لهذه الوسائل أو الجهود ـ وهذا يعنى بطريقة اخرى القول بأنه طالما كانت هناك أهداف ـ وطالما ان تحقيق هذه الاهداف يتطلب اللجوء الى وسائل ـ وطالما ايضا تضمنت هذه الوسائل الجهود المشتركة للانسان والآلة او لكليهما معا ، فانه من ثم تصبح الحاجة الى جهاز منظم لهذه الجهود أمرا ملحا وبالغ الأهمية حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة .

من هذا المنطلق يمكن القول ، ان الادارة فى مفهومنا المعاصر هى الطريقة التى تنظم الجهود من أجل تحقيق الأهداف المعلنة . فالادارة اذاً ، ترتبط بوجود عدة عناصر هى ، الأهداف ـ الوسائل ـ والجهود المشتركة .

أهداف الكتاب ـ والمعنيين به

حينما بدأنا العمل فى هذا الكتاب كان هدفنا متجها الى تقديم مرجع علمى فى « مبادىء الادارة » لطلاب الادارة المبتدئين بالجامعات ـ غير انه بمتابعة الكتابة والاطلاع على المراجع المتعددة من كتب ومجلات ونشرات علمية * ونتيجة للتوسع الهائل والمساهمات المتعددة التى حظيت بها النظرية الادارية فى السنوات العشر الاخيرة ، وجدنا انفسنا ملزمين بتغطية كل جديد فى هذا المجال ولو كان ذلك على حساب الجهد والحجم الذى يمكن ان يصل اليه هذا الكتاب ـ ومن ثم فقد اتضح لنا بعد اتمام هذا الكتاب انه يمكن ان يحقق عدة اهداف فى آن واحد هى :

أولا : ان يكون مقررا دراسيا على الطلبة المبتدئين فى دراسة الادارة لأنه يزود هذا الطالب بحصيلة علمية واسعة عن القديم والجديد فى دراسة الادارة . غير ان تدريسه بالكامل قد يفوق مقدرة وجهد الطالب

---

* بلغ عدد المراجع العلمية المستخدمة فى هذا الكتاب مائة وثلاثة وسبعين مرجعا

المبتدىء ووقته المحدد فى الفصل الدراسى . ولذلك فاننا سنضع خطة منفصلة لتدريس هذا الكتاب فيما بعد .

ثانيا : ان هذا الكتاب يمكن ان يكون مرجعا اضافيا للطلاب المتخصصين فى ادارة الأعمال سواء كان ذلك على المستوى الجامعى ، او على مستوى الدراسات العليا لأنه يشير الى كثير من الموضوعات الادارية المتعددة التى سيتعرض لها طالب الادارة خلال دراسته الجامعية . ونحن هنا لا نريد القول ان هذا الكتاب هو كتاب شامل جامع . ولكننا نؤكد على ان كثيرا من النظريات الحديثة فى الادارة قد استعرضت فى هذا الكتاب اما عرضا ، او توسعاً وتفصيلاً .

ثالثا : ان هذا الكتاب يقدم عرضا شاملا لوظيفة الادارة والمديرين ـ وهو من هذا المنطلق يمكن ان يكون مصدرا ثقافيا للمديرين بغض النظر عن مراكز نشاطهم ونوعها . وسواء كانوا مديرى مصانع أو بنوك أو أجهزة حكومية .

رابعا : لقد تعمدنا تبسيط لغة الكتاب لاعتقادنا أن هذا الكتاب يمكن ايضا ان يكون مصدرا للثقافة والمعرفة لكل من له ميول او اتجاهات ادارية دون ان يكون بالضرورة قد درس الادارة او مارسها .

خامسا : كذلك يمكن ان يكون هذا الكتاب مرجعا اضافيا للمتدربين فى مجالات الادارة نظرا لما يقدمه من العديد من المصطلحات والتعريفات الادارية والتى افردنا لها جزءاً خاصا فى مؤخرة الكتاب *

سادسا : ان هذا الكتاب يركز بصورة اكثر على الادارة فى منظمات الاعمال الربحية ـ غير ان كثيرا مما ورد فيه يمكن ان يكون ذا فائدة مشتركة لطلاب ادارة الاعمال وطلاب الادارة العامة ـ كما انه قد يخدم المدراء فى

---

* قدمنا فى مؤخرة هذا الكتاب مائة وخمسة وعشرين تعريفا لمصطلحات ونظريات ادارية اشرنا الى معظمها ان لم يكن جميعها . داخل صفحات هذا الكتاب وفى الاجزاء المختلفة منه .

القطاع الخاص والاجهزة الحكومية فى تعميق مفاهيمهم للعملية الادارية اداة وتحليلاً . وفى كثير من مواقع هذا الكتاب تعمدنا الاشارة الى كلمة « المنظمات » بمفردها ليعنى ان تطبيق اسلوب او نظرية الادارة موضوع النقاش يمكن ان تكون عامة وتخص كل المنظمات الرسمية سواء كانت ذات اهداف ربحية او اجتماعية . وفى احيان أخرى حينما يكون القصد من الموضوع يتعلق « بمنظمات الأعمال » فاننا نشير الى ذلك صراحة بردف كلمة « أعمال » الى كلمة « منظمات » ليصبح القصد والهدف او المثال موضع الشرح والتحليل خاصاً بمنظمات الأعمال » .

ان هذا يعنى فى مجمله ان العملية الادارية تتصف بالشمولية فكل مدير فى اى مؤسسة ربحية او حكومية او خيرية يمارس الوظائف الادارية المعروفة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

مَنهج البَحث فى الكِتاب

بقى ان نعرف ماذا تعنى العملية الادارية فى حد ذاتها . ان هذا فى الواقع هو محتوى وهدف كتابنا هذا . واذا كان يصعب علينا حصر مفهوم هذا المؤلف فى هذه المقدمة المختصرة الا اننا سنكتفى من العرض بتحديد الأسلوب الذى سيقوم عليه منهج البحث .

ان العملية الادارية هى منهج التحليل والبحث الذى سنسلكه فى كتابنا هذا . والعملية الادارية هى فى الواقع فكر ومنهج عمل .فهى فكر فى كونها احدى مدارس الادارة واحدى مناهج الفكر الادارى الحديث ـ وهى اسلوب عمل فى كونها

تحدد وظائف المديرين فى خمسة جوانب هى :

- التخطيط
- التنظيم
- تدبير الاحتياجات الادارية ، تقويمها - وتطويرها
- التوجيه والقيادة
- الرقابة

وكل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية تتضمن جوانب نشاط وواجبات متعددة . وعلى سبيل المثال ، فان وظيفة المدير التخطيطية تتناول عدة واجبات والتزامات منها :

- تحديد الهدف من الخطة
- تحديد مكونات الخطة
- تحديد اعتمادات الخطة المالية
- تحديد الاسلوب التنفيذى للخطة
- تحديد المدد الزمنية للخطط
- تحديد مسئولية الخطة ....

وهكذا الحال فى بقية الوظائف الادارية الأخرى .

ونظرا لأن الممارسة الادارية تتطلب كما قلنا سابقا وجود هدف فان تحديد الهدف وتنفيذه يلزم المدير باتخاذ القرارات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية والرقابية - كذلك فان الهدف والقرار والتنفيذ هى حلقات من النشاط الادارى تتطلب من المديرين التنسيق بين مختلف الجهود والنشاطات التى يؤديها الأفراد أو الادارات المختلفة فى المواقع والمستويات التنظيمية المتعددة بالمنظمة . ولهذا السبب فقد اولينا مقدمة الكتاب الأولى والثانية لمناقشة وتحليل هذه المفاهيم .

ان منهج البحث فى كتابنا هذا يتكون من سبعة اجزاء هى على التوالى :

- الجزء الأول : وهنا نستعرض فى الفصل الأول منه منهج الفكر الادارى

وتطوره ـ وفى الفصل الثانى نتناول عملية تحديد الأهداف كخطـوة أولى فى النشاط الادارى ـ ثم نتناول فى الفصل الأخير من هذا الجزء مفهـوم العمليـة الادارية ومحتواها كدراسة تمهيدية لبقية الفصول التالية .

● أما الجزء الثانى فيتناول عملية اتخاذ القرارات ـ مفهوم القرارات ، وكيف تتخذ وادوات اتخاذها وخاصة ادوات بحوث العمليات أو الأساليب الرياضية الكمية ـ وأخيرا دور وظيفة التنسيق فى توحيد الجهود الادارية المختلفة المعنيـة بتنفيـذ القرارات الادارية .

● وفى الجزء الثالث نستعرض أولى وظائف الادارة أو العملية الادارية ، أو كما يسميها آخرون مبادىء الادارة ـ وهى وظيفة التخطيط الادارى حيث نخصص الفصل السابع لشرح وتحليل مفاهيم التخطيط ، واهميته ، والعوامل المؤثرة فيه ـ ثم نتناول فى الفصل الثامن اسلوب اعداد الخطط الادارية ـ وفى الفصل التاسع نقدم تحليلا واسعا لأهم انواع الخطط واشكالها ، مثل الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل ، السياسات ، والبرامج والمعايير والاجراءات ، والخطط الخاصة بتنمية القوى البشرية . والميزانيات .

● ونستعرض فى الجزء الرابع الوظيفة التنظيمية للمديرين ، ونحدد الفصل العاشر للحديث عن مفهوم الوظيفة التنظيمية واهميتها ـ وكيفية بناء الهيكل التنظيمى ، ومفهومى التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، واخيرا كيفيـة تصميـم الوظـائف الادارية التى تمثل الاساس للبناء التنظيمى . وفى الفصل الحادى عشر نتناول النماذج التنظيمية المحتملة فى منظمات الاعمال ـ اما الفصل الثانى عشر فنناقش فيه دور السلطة الادارية فى بناء العلاقات الادارية داخل التنظيمات الرسمية . واخيرا نخصص الفصل الثالث عشر للحديث عن مكونات العناصر الادارية فى التنظيم مثل التنفيذيين والاستشاريين ، اللجان الادارية ، ودور مجالس الادارات فى المنظمات .

● أما الجزء الخامس فنستعرض فيه فى فصلين اثنين دور الادارة والمديرين فى توفير العناصر الادارية اللازمة للمنظمة ، وكيفية حساب الاحتياجات وطريقة اختيارها - واخيراكيف تتم عملية تقويم انجازات المديرين بغرض الترقية او التطوير .

● ونناقش فى الجزء السادس الوظيفة الادارية الرابعة وهى التوجيه والقيادة لنتعرف على الكيفية التى يمكن بها للقادة الاداريين دفع مرؤوسيهم وتحفيزهم على تنفيذ القرارات الادارية . ففى الفصل السادس عشر نتناول طبيعة العلاقات التى يجب ان تقوم بين المديرين والمرؤوسين - ثم نتبعه بالفصل السابع عشر عن التحفيز ودفع المرؤوسين للعمل وأهم النظريات فى هذا الموضوع ومدى ارتباطها بالعملية الادارية . ثم نستعرض فى الفصل الثامن عشر اسلوب القيادة الإدارية والفرق بين القيادة وبين الادارة وأهم نظريات القيادة والنماذج المحتملة للقيادة الادارية . ونختتم هذا الجزء بالفصل التاسع عشر الذى نتناول فيه دور الاتصالات الادارية فى المنظمات ، مفهومها واهميتها ، وعناصرها وأهم اساليبها وكيفية زيادة فعاليتها فى العمل الادارى وتحقيق الاهداف العامة للمنظمة والافراد .

● ونختتم الكتاب بالجزء السابع الذى نستعرض فيه وظيفة الرقابة الادارية . وفى الفصل العشرين نتناول بالشرح والتحليل لمفهوم الرقابة الادارية واهميتها ، وخطواتها . ثم نتناول فى الفصل الحادى والعشرين والأخير من هذا الكتاب نماذج من الرقابة الشاملة على نشاطات المنظمات الربحية فى القطاعات المالية والانتاجية والبيعيه .

خطة التدريس للطلبة المبتدئين فى دراسة الادارة

نظرا لأن الموضوعات التى يتناولها هذا الكتاب تفوق قدرة الطالب المبتدىء الاستيعابية ، وكذلك الوقت المخصص لدراسة المادة خلال الفصل الدراسى ،

فإننا نود أن ننصح الزملاء الاساتذة الذين يودون اعتماد هذا الكتاب كمقرر دراسى على طلابهم ان تتضمن خطة تدريسهم له استعراض ما يلى كمنهج اجبارى :

الجزء الأول : مداخل دراسة الادارة

يُدرس بكامله : الفصول الأول والثانى والثالث .

***

الجزء الثانى : الادارة واتخاذ القرارات

يدرس الفصلان التاليان :

الفصل الرابع : عملية اتخاذ القرارات

الفصل السادس : التنسيق

***

الجزء الثالث : التخطيط

يدرس بكامله : الفصول السابع والثامن والتاسع

***

الجزء الرابع : التنظيم

يدرس بكامله : الفصول العاشر ، الحادى عشر ، الثانى عشر ، والثالث عشر .

***

الجزء الخامس : توفير الكوادر الادارية ، تقويمها وتطويرها

يكتفى بتدريس الفصل الرابع عشر فقط : المديرون .. من هم وكيف يتم اختيارهم ؟

الجزء السادس : القيادة والتوجيه

يكتفى بتدريس الفصول السادس عشر ، الثامن عشر والتاسع عشر فقط .

***

الجزء السابع : الرقابة الادارية

يكتفى بالفصل العشرين فقط : مبادىء الرقابة الادارية

***

إن الفصول السابقة التى يمكن الزام الطالب بها تعد فى رأينا متوافقة مع مناهج مادة الادارة المقرره فى كثير من الجامعات والمعاهد العليا . غير أن هذا الالزام بهذه الفصول لا يعنى تجاهل الفصول الأخرى من قبل المدرس أو الطالب ، اذ يمكن ان يتناولها المدرس بالشرح ، وان تعطى للطالب الحرية فى الرجوع اليها دون الزامه بأية امتحانات أو واجبات دراسية منها .

ان ما سبق هو فى الواقع مجرد توصيات ولا تلزم مدرس هذا الكتاب بأى شىء . وهو أولا وقبل كل شىء من له حرية التصرف ، ولكن فى حدود المنهج المقرر رسميا .

وأخيراً

ان كتابنا هذا هو محاولة هادفة منا لعرض منطق «النظرية الادارية » الذى يقوم على الشمول فى الممارسة أو التطبيق . ومن ثم فان جميع الواجبات والوظائف الواردة فى هذا الكتاب لا تخص مديراً دون آخر ولا مجتمعا دون آخر ايضا . فكما هو مطلوب من المدير ان يمارس وظائف التخطيط والتنظيم وتوفير الكوادر

والتوجيه والرقابة فى المنظمات السعودية ، فان ذلك مطلوب ايضا من المديرين فى أمريكا وبريطانيا واليابان وفنزويلا والصومال . غير أن عوامل البيئة المحلية هى التى تشكل نوع القرار المتخذ والكيفية التى يطبق بها .

إننا نأمل من خلال هذا الكتاب ان نكون قد ساهمنا فى تزويد المكتبة العربية بمرجع اضافى فى الادارة ، معترفين فى نفس الوقت ان هناك كثيرين غيرنا ممن سبقونا فى هذا الحقل وقدموا جهوداً علمية مشرفة لم يكن امامنا من سبيل الا النهل من ينابيعها والتزود من حصيلة العلم والمعرفة التى وردت بها .

ولقد استفدنا استفادة كبيرة من واقع خبرتنا التدريسية وغير التدريسية خلال العشر سنوات الماضية فى اعداد وصياغة هذا الكتاب ليتناسب مع متطلبات الطالب والقارىء السعودى بصفة خاصة والقارىء العربى بصفة عامة . ونأمل بما قدمناه من اضافات وأمثلة عديدة ان يحقق هذا الكتاب اهدافه ـ وأن نتلقى من النقد والاقتراحات ما نستطيع به تطويره مستقبلا .

« والله حسبى هو نعم المولى ونعم النصير »

جده ـ ربيع الاول ١٤٠١ هـ
يناير ١٩٨١ م

د . مدني عبد القادر علاقي
جامعة الملك عبد العزيز - جدة

الجُزءُ الأول

مَداخِل دِراسة الإدارة

الفصل الأول : مَناهج الفِكر الإداري

الفصل الثاني : تحديد الأهداف الإدارية الخطوة الأولى.

الفصل الثالث : العمليّة الإداريّة

الجزء الأول

يلقى هذا الجزء الضوء على مجموعة من النقاط التى تميز منهج البحث فى الفكر الادارى بالقياس بالعلوم الأخرى الاجتماعية والتجريبية . فهو بمثابة التعريف لمن يقرأ لأول مرة عن الادارة ، عن الظروف التى ادت الى ظهور هذا العلم الجديد فى حقول المعارف الانسانية ، والمراحل المتعددة التى مر بها تطوره . ومن هذا المدخل نستعرض فى هذا الجزء مختلف المساهمات المبكرة والحديثة التى ادت وشكلت القالب الحديث لعلم الادارة ، حتى نصل الى المرحلة التى نقرر فيها ما اذا كانت الادارة علما أم فناً ! والادارة كعملية أو نشاط تبدأ من تحديد هدف وتنتهى بتحقيق نتيجة . كيف تتحدد الاهداف وكيف تتحقق هى ايضا من مداخل التعريف للادارة وهى اول خطوة فى العمل الادارى .

ان كتابنا هذا يقوم فى الواقع على اعتماد اسلوب « مدرسة العملية الادارية » ، ولهذا السبب فقد خصصنا الفصل الثالث من هذا الجزء لاعطاء تفصيل اكثر عما نعنيه بالعملية الادارية ، والكيفية التى سنعالج بها الموضوعات المتعددة فى هذا الكتاب .

وبصورة مختصرة فان ما اردنا تحديده فى هذا الجزء هو تعريف القارىء بعدة حقائق هى :

١ ـ مراحل تطور الفكر الادارى ومدارسه المختلفة

٢ ـ كيف تتحدد الأهداف فى المنظمات وكيف تتحقق

٣ ـ توضيح منهج البحث فى وظائف الادارة المتعددة التى تمثل الهدف الاساسى لهذا الكتاب .

الفصل الأول

مناهج الفكر الإداري

الأهداف التعلمية للفصل :

- التعريف بأهمية الادارة فى تسيير نشاط المنظمات
- التعريف بتطور الفكر الادارى من مراحله المبكرة الى العصر الحديث
- التعريف بالمدارس المختلفة فى الفكر الادارى وايضاح الفروقات بينها
- ايضاح مفاهيم الطريقة العلمية والادارة العلمية
- التمييز بين الجوانب الفنية والعلمية للادارة

موضوعات المناقشة :

- اهمية الادارة
- مشاكل المديرين فى منظمات الاعمال
- تطور الفكر الادارى
  - اسباب تأخر ظهور النظرية الادارية
  - المساهمات المبكرة فى الفكر الادارى ـ تايلور وفايول
  - المساهمات الحديثة .

■ مدارس الادارة

■ مدرسة العملية الادارية
■ المدرسة التجريبية
■ المدرسة السلوكية
■ مدرسة نظرية القرارات
■ مدرسة النظم الاجتماعية
■ المدرسة الرياضية ..
■ مدرسة التحليل الاقتصادى والرياضى

■ الادارة علم أم فن ؟
■ الادارة العلمية والطريقة العلمية
■ الادارة العلمية والادارة التقليدية

– ١ –

خلق الله سبحانه وتعالى الانسان وخلق فيه صفات وسمات تميزه عن سائر المخلوقات الموجوده على سطح الأرض من نبات وحيوان وجماد سواء كان ذلك من الناحية العضلية أو العقلية أو التركيب الكيميائى والطبيعى للخلايا الجسدية والدموية . كذلك ميز الله الانسان بقدرته على التمييز بين الخير والشر وبإحساسه بمعنى السعادة والبؤس وبادراكه فى استخدام العقل والتفكير فى كل ما هو نافع وتجنب كل ما هو ضار . ومع ذلك تظل قدرات الانسان الجسدية والحيوية والطبيعية محدودة وغير مؤهلة لأن تحقق له كل ما يطمح فيه من رغبات واحتياجات . ومن اجل ذلك كان لزاماً عليه ان يتعاون مع الآخرين ويتعاون هؤلاء ايضا معه من أجل تحقيق الاهداف والرغبات المشتركة ، بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن . هذه الرغبة لتحقيق الاهداف والرغبات من خلال التعاون والعمل الكفء ليست قاصرة فقط على الانسان كفرد ولكنها ايضا تمتد الى المجموعات سواء كانت هذه المجموعات تغلب عليها الصفة العسكرية او الدينية او الخيرية او التجارية .

وحين ينتظم عقد مجموعة من الأفراد من اجل تحقيق هدف معين فانه يصبح من الضرورى عندئذ ان تكون هناك ادارة تعمل على تهيئة الظروف وتنظيم الجهود من أجل الوصول الى الأهداف المشتركة المطلوبة ، هذه الجهود تتمثل فى قيام المدير أو قائد المجموعة بتنسيق النشاطات المختلفة لأفراد المجموعة من خلال التخطيط وتنظيم العمل ، ومن خلال التوجيه والرقابة ، وكذلك من خلال توفير وتدبير العناصر البشرية المؤهلة للعمل .

أهمية الإدارة

إذاً يمكن القول ان وظيفة الادارة هى وظيفة ضرورية لتحقيق الاهداف وان هذه الوظيفة ليست مطلوبة على المستوى الرسمى فقط ولكنها ايضا مطلوبة حتى بين المجموعات غير الرسمية ، والمجموعات التى تمارس اعمالا مؤقته كعمال البناء ولجان الاغاثة وحتى بين العصابات الخارجة على الانظمة والقوانين .

كذلك يمكن الاضافة بأن الوظيفة الادارية لا تخص شخصا واحدا فى التنظيم بل تمتد الى اكثر من مستوى ، فالمدير العام والمدير المالى والمدير الادارى ومدير شئون الموظفين والمشرف على العمال ، كل هؤلاء يتولون اعمالا ادارية ويمارسون بدورهم وظائف تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية ولكن على مستويات مختلفة من التنظيم . ويجمعهم فى اداء هذه الوظائف اهداف مشتركة يعملون جميعا على تحقيقها وعدم الانحراف عنها . واذا ما نجحت الادارة فى ايجاد التنسيق بين هذه الوظائف وخلق الاجواء الداخلية للعمل ضمنت بالتالى تحقيق الأهداف[١] . ومادام الأمر كذلك فانه يمكن القول عندئذ ان الادارة هى معيار النجاح والفشل ، ويصبح القول الشائع ان سبب فشل « المشروع الفلانى » أو « الادارة الفلانية » هو ضعف الادارة وعدم كفاءتها وقدرتها على السير بالمشروع فى طريق النجاح والازدهار .

(١) William Glueck, Management (Hin sdale,Ill. : The Dryden Press, 1977) P. 7

ان الادارة لا تعمل من اجل تحقيق الاهداف فى اجواء وهمية بل هى تعمل فى ظل ظروف داخلية فى التنظيم وكذلك ظروف خارجية فى البيئة المحيطة (او المجتمع) وانها فى عملية السعى لتحقيق الأهداف تستقطب مصادر العمل من مواد ومعدات واموال وقوى بشرية من المجتمع ، وان قدرتها من ثم على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هامين هما كفاءة الادارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للعمل اولا وكذلك القدرة على التنسيق والتطبيق للمبادىء الادارية فى ظل هذه المتغيرات الداخلية والخارجية ثانيا .

إذاً ، يمكن القول أن أهمية الادارة تنبع من عدة حقائق :

أولا : أن الادارة هى الأساس لنجاح أى مشروع أو أى تجمع يسعى لتحقيق أهداف مشتركة

ثانيا : ان الادارة هى الحافز الأساسى للجهود الانسانية ، وهى المدبرة للعناصر اللازمة للانتاج من معدات ومواد واموال وعناصر بشرية ، وهى التى تعمل باستمرار على تحسين مواجهة المشروع من خلال تقديم افضل المنتجات والخدمات للمجتمع .

ثالثا : ان الادارة هى عين المشروع الخارجية والداخلية وهى التى تمد المشروع بالخلق والابداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله .

رابعا : ان الادارة هى محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الافراد لاستقبال القرارات وتنفيذها .. وهى التى تعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصور ابعادها ، وتوقع المشاكل وفحصها وايجاد الحلول الملائمة لها .

ان تصورنا لأهمية الادارة فى نجاح المشروعات يمكن ان يزداد عمقا وفهما إذا عرفنا انه من خلال الاحصائيات عن المشروعات الجديده بالولايات المتحدة الامريكية وجد انه من بين كل مائة مشروع جديد يتعرض خمسون مشروعا للافلاس خلال السنين الأولى ، وفى نهاية الخمس سنوات الأولى لا تبقى مستمرة الا ٣٠٪ من المشروعات الجديدة . ومن بين هذا الثلث الأخير يبرز عدد قليل من المشروعات وتتراجع الأغلبية فى مراكز تابعة[1] .

(١) George R. Terry, Principles of Management. (Homewood, Ill. : Richard Irwin, Inc., 1966) P. 5

ان كثيرا من الأسباب التى تؤدى الى افلاس المشروعات يمكن حصرها على النحو التالى :[1] .

١ ـ البدء بالمشروع دون دراسات مسبقة تحدد حاجة المجتمع اليه او ربحيته فى المستقبل .

٢ ـ تخفيض سعر المنتجات والخدمات او زيادتها بالقياس بالسلع والخدمات المنافسة .

٣ ـ عدم التقدير الجيد للوقت الذى يتطلبه المشروع لبناء سوق استهلاكى خاص به .

٤ ـ التقليل من اهمية المنافسين .

٥ ـ البدء اساسا برأس مال منخفض .

٦ ـ البدء برأسمال ضخم دون استغلال جيد له

٧ ـ الدخول فى ميدان تقديم المنتجات والخدمات دون خبرة أو معرفة سابقة .

٨ ـ العمل على توسيع قاعدة المشروع دون تناسب مع الاموال المتوفرة .

٩ ـ عدم حساب احتمالات الخسارة او المصروفات الثانوية والتوقع السريع للربح .

١٠ ـ الشراء بكميات كبيرة من خلال الاقتراض .

١١ ـ تقديم الكثير من التسهيلات الائتمانية فى بداية المشروع

١٢ ـ محاولة التوسع بخطوات سريعة ومتلاحقة خلال وقت قصير .

١٣ ـ الفشل فى الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة للعودة اليها قبل اتخاذ القرارات الهامة .

١٤ ـ التبذير فى الانفاق على بعض الجوانب المظهرية للمشروع .

١٥ ـ توظيف عدد كبير من العناصر البشرية المقربة من مالكى المشروع دون اعتبار للحاجة الفعلية .

---

(١) A Business of Your Own, The Readers Digest Association Inc., (Pleasantville, New York : 1946) P. 53

وفى مجال الأعمال فى المملكة العربية السعودية فان كثيرا من الأسباب السابقة يمكن اعتبارها مسئولة عن فشل كثير من المشروعات التجارية واختفائها من سوق العمل فى بداية خطواتها الأولى . وقد تضاف الى هذه الأسباب أسباب أخرى تعزى للظروف البيئة المحلية فى المملكة ، مثل انخفاض مستوى التعليم اجمالا بين الطبقات العمالية وندرة العناصر البشرية الادارية المؤهلة ، وكذلك انحسار او ندرة فرص التمويل الخارجى للمشروعات ، واخيرا عدم توفر المرافق والخدمات التسهيلية الهامة لبعض المشروعات الانتاجية .

ان ايجاد الادارة الناجحة هى مشكلة كبرى فى حد ذاتها ، واستمرارية المشروع هى تحصيل للادارة الناجحة ، والادارة الناجحة هى التى تواكب ظروف تغير المصادر الخاصة بالمشروع ، وتغير الأهداف ، وظهور المشاكل ، وتعمل من ثم على تطويع هذه الظروف من اجل عنصر البقاء والاستمرارية .

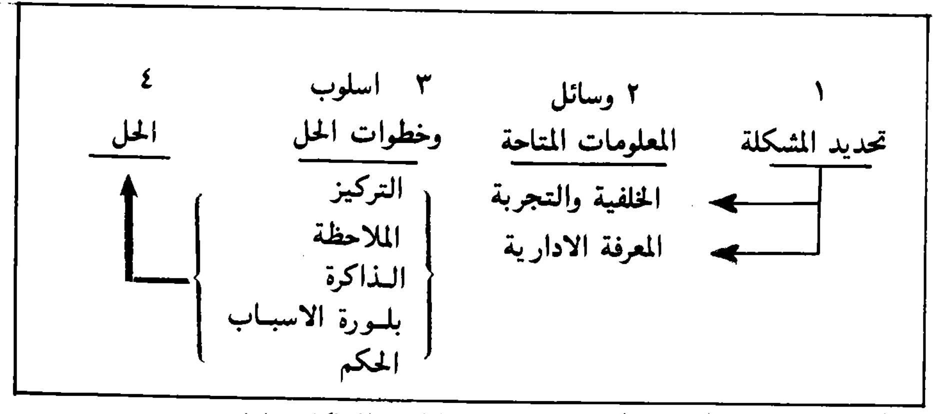
نماذج من مشاكل المديرين في منظمات الأعمال

يواجه المديرون دائما ظروفا ديناميكية متغيرة تفرض عليهم ضرورة التكيف والمرونة لمواجهة هذه الظروف والتغلب عليها . ذلك ان الموارد المتاحة للمنظمة قد لا تكون كافية واذا ما كانت كافية فقد لا تتوفر فى الوقت المناسب ، واذا ما توفرت فى الوقت المناسب ، فقد لا تكون بالتكلفة ، او الجودة المناسبتين واذا ما توفرت كل هذه العناصر فقد لا يكون هناك أموال متاحة للانفاق . اضافة الى ذلك فان الظروف البيئية الداخلية للمنظمة تتطلب من المديرين ضرورة توفير أقصى قدر من التنسيق ، وتحقيق التقدم والمحافظة عليه من خلال تطبيق المبادىء الادارية والعمل على تحفيز ودفع الافراد للتعاون وتحقيق الأهداف . كذلك فان المديرين فى منظمات الأعمال الحديثة والكبيرة يعملون تحت ضغوط خارجية متعددة ، منها تحقيق ارباح

للمستثمرين ، انتاج سلع مرغوبة وجيدة وباسعار معقوله للمستهلكين ، تحسين ظروف وشروط العمل للعاملين ، الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ، مقابلة تصرفات المنافسين ، التعامل مع الموردين والموزعين ... الخ .

وهذا يعنى ان كل طرف من هذه الاطراف له مصلحة فى اعمال المنظمة وان إدارة المنظمة لكى تكفل البقاء والاستمرار او التوسع والازدهار لابد وان تعمل جاهدة على تحقيق كل هذه المصالح ، إذاً فان مهمة المدير باختصار هى مواجهة المشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها . والمدير الناجح ايضا لا يكتفى بمواجهة المشاكل او الانتظار حتى ظهورها بل عليه العمل على التنبؤ بها مقدما او البحث عنها فى مواقع العمل المتعددة ومن ثم ايجاد الحلول اللازمة قبل ان تصل هذه المشاكل الى حجم اكبر من ان يتيح موارد المنظمة وقدرات المدير الى مصارعتها والتغلب عليها . ان الحاجة الملحة للمديرين فى تقديم سلعة او خدمة جيدة ومرغوبة وبأقل تكلفة ممكنة لا تجعل المديرين فى موقف حيادى بل تتطلب منهم العمل الجاد والقدرة الخارقة على مواجهة المشاكل والصعوبات ، تحسين الانتاج وتطويره ، تحسين الخدمات ، تخفيض تكاليف الانتاج والبيع ، توزيع قاعدة المستهلكين واخيرا ضمان المصادر المالية وحسن استخدامها .

ان خطوات المديرين فى تعقب المشاكل ومواجهتها وحلها يمكن ان تأخذ الصورة الموضحة فى الشكل التالى :



شكل رقم (١) الخطوات المطلوبة من المديرين لمواجهة المشاكل وحلها .

ومن خلال الشكل يتضح ان امام المدير وسائل متعددة للتمحص فى المشكلة وحلها ، فهو يلجأ الى تجاربه السابقة ومعلوماته الادارية وهو أيضاً يقوم باستخدام جهود متعددة من خلال التركيز فى المشكلة وتحديد مسبباتها وملاحظة الملابسات المحيطة بها واخيرا ايجاد الحل وتطبيقه فى الوقت والمكان المناسبين .

ان من تحصيل القول واستطرادا لما سبق نرى ان مشاكل المديرين متعددة وهى تختلف من وقت لآخر ومن موقع لآخر ايضا . فعلى المديرين مثلا مراجعة الخطط الطويلة والقصيرة الأجل لمنظماتهم من وقت لآخر وعدم الاكتفاء برسم الخطط واهمالها ذلك ان الظروف تتغير والأهداف أيضا قد تتغير ، كذلك على المديرين النظر الى الأهداف المرسومة بين وقت وآخر لأن ما يمكن تحقيقه غدا قد يصعب تحقيقه بعد غد وما يمكن تحقيقه بعد شهر قد يصعب تحقيقه فى الشهر الذى يليه ، وعلى المديرين ايضا مراجعة مصادر الموارد والعمل على تحسينها سواء كان ذلك يتعلق بالموارد البشرية أو المالية أو الموارد الثانوية المساعدة . ولا يتوقف عمل المديرين عند هذا الحد بل عليهم ايضا تقويم انجازاتهم ، وعلاقاتهم داخل المنظمة وبالاطراف الخارجية ، ومدى فعالية وسائل الاتصال ، والعمل على تطوير اساليب الدعاية والترويج .

وفى منظمات الاعمال تتعدد وتتداخل مشاكل المديرين فى كل مستويات التنظيم ويمكن على وجه التحديد ايضاح النماذج التالية لمثل هذه المشاكل[1] :

١ ـ كيفية الحصول على والاستفادة من المعلومات ، ونشرها فى الوقت والمكان المناسبين .

٢ ـ الالتزام بالتكاليف المعيارية وتوزيعها على الاقسام فى الوقت المناسب .

٣ ـ مدى كفاية الوسائل المتاحة لاتخاذ القرارات وفعاليتها .

٤ ـ مدى توفر البرامج التدريبية للموظفين ومدى فعالية وسائل التدريب والتطوير .

٥ ـ كيفية الحصول على الأموال وتخطيط استخدامها .

٦ ـ تحسين اساليب التخزين وتخفيض التالف وربط احتياجات المواد بحركة الانتاج والمبيعات .

---

(١) Op. cit. P.P. 8-9

٧ ـ الكشف عن رغبات واحتياجات المستهلكين والبحث عن الأسواق المحتملة .

٨ ـ كيفية دفع الافراد للعمل والوسائل المطلوبة لرفع معنوياتهم .

٩ ـ تخفيض التكاليف وتحسين أساليب العمل .

١٠ ـ اجراءات تبسيط العمل وزيادة الكفاءة الانتاجية والآداء .

١١ ـ تقويم الاسعار الحالية ، وتأثير التغير فى الاسعار على حجم المبيعات واسعار المنافسين .

١٢ ـ مدى استغلال المراكز والطاقات الانتاجية ، المفاضلة بين سياسة الاستئجار أو بناء مواقع الانتاج ، والعمل على تخفيض تكاليف الصيانة .

١٣ ـ كيفية تحقيق الحدود المثلى للانتاج فى الظروف المختلفة ، وكيفية الاحتفاظ بالحدود المثلى من تخزين المواد الخام والمصنعة ، وكيفية تحقيق الاستفادة القصوى من الطاقة الانتاجية للآلات والمعدات .

١٤ ـ الالتزام بمستويات عالية من الجودة وتدريب الأفراد فى هذا المجال .

١٥ ـ كيفية الحصول على المهارات البشرية الرفيعة ، وأحسن الأساليب للمقابلة والاختيار من بين المرشحين للعمل .

١٦ ـ تحسين اسلوب التقارير وتقويمها .

١٧ ـ تحسين فعالية واساليب البيع .

١٨ ـ جمع المعلومات والاحصائيات المختلفة وتبويبها وتحليلها وتوزيعها لاستخدامها فى الوقت المناسب .

١٩ ـ تحليل سياسة الأجور والرواتب ، ومدى فعالية المنظمة فى هذا المجال بالقياس بالمنافسين وتخطيط سياسات واضحة فى هذا المجال تعمل على اغراء العاملين بالبقاء لا تحين الفرص للخروج من المنظمة .

وباختصار فان المشاكل التى يواجهها المديرون يمكن تبويبها تحت بنود الوظائف المختلفة للادارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة وكذلك تحت النشاطات والعمليات الاساسية للمنظمات فى مجالات الانتاج والتمويل والبيع والافراد والتطوير .

تطور الفكر الإداري

أسباب تأخر ظهور النظرية الادارية :

تعتبر دراسات « الادارة » بالقياس بالعلوم التجريبية الآخرى مادة جديدة لازالت فى طور البحث والتحديث ولم نصل بعد الى مرحلة اعتبار هذه الدراسات علما تجريبيا يستند على التجربة والحقائق المجردة . وفى الوقت الذى نشاهد فيه فى حضارة اليوم انطلاقات واسعة للعلوم التجريبية مثل الطبيعة والكيمياء والاحياء نجد أن العلوم الانسانية والاجتماعية لازالت فى مراحلها المبكرة ولازالت نتائجها فى مراحل الجدل والاستنتاج ، ومع ذلك فان هناك تقدما فى العلوم الاجتماعية والحضارة الانسانية وفى العلوم الاقتصادية . ففى الاقتصاد اصبح بامكاننا اليوم معرفة كيفية الوصول للحد الأمثل من الانتاج بأقل تكلفة ممكنة من خلال استخدام مقاييس تناسبية من العمل ورأس المال . وعلى الرغم من هذه الحقيقة إلا أن الافتراض هنا يظل قائما بأن الحد الأمثل للانتاج لا يمكن الوصول اليه الا من خلال تنسيق الجهود الانسانية والمادية وهو ما يتطلب الادِارة الجيدة للمشروع . وفى علم الاجتماع وعلوم خصائص الانسان فقد قطعت النظريات شوطا بعيدا فى تحليل ودراسة حضارة الانسان وبيئته ، ولكنها لم تصل بعد الى مرحلة الحقائق المسلم بها كما هو الحال فى بعض العلوم التجريبية .

وعلى الرغم من التقدم والشوط الكبير الذى قطعته بعض العلوم التجريبية والاجتماعية إلا أن الادارة قد تأخرت من حيث الدراسة والتحليل لأسباب يمكن ايجازها فيما يلى :

١ ـ نظرة المجتمعات الى العمل التجارى . وعلى الرغم من ان العمل التجارى بدأ منذ بدأ الانسان نفسه ومر بمراحل تطور متعدده من حيث تبادل المنافع او السلع ،

أو من حيث استخدام النقود فى عمليات البيع والشراء إلا أن نظرة المجتمعات للعمل التجارى لم تكن نظرة تقدير واحترام وخاصة فى المجتمعات الغربية التى انطلقت منها معظم العلوم التجريبية والانسانية فلقد سخر نابليون بونابرت من بريطانيا بقوله انها « أمة من اصحاب المتاجر » كذلك قلل آدم سميث من شأن رجال الأعمال فى كتابه « ثروة الأمم »(١) . ولم يكتسب العمل التجارى نظرة التقدير والاحترام فى المجتمعات الغربية إلا فى بداية القرن الميلادى الحالى* :

٢ ـ انشغال الباحثين فى العلوم الاقتصادية بدراسة الاقتصاد السياسى والجوانب غير الادارية للعمل التجارى . وفى هذا تتبع الاقتصاديون خطى آدم سميث فى كيفية زيادة وتنمية الثروات الاقتصادية للأمم . وخطا ريكاردو فى تخصيص وتوزيع هذه الثروة على عناصر الانتاج ، وخطا مارشال وغيره من الاقتصاديين الأقدمين فى التحليل الحدى (التكاليف والموارد الاضافية) فى الاسواق التنافسية والاحتكارية ولم تحظ دراسة الادارة الا مؤخرا ومن خلال دراسات الرواد الأوائل فى الادارة الحكومية .

٣ ـ التأخر فى تطبيق نظريات العلوم الاجتماعية فى مجال الأعمال والتى لم تظهر إلا مؤخرا من خلال تحليل دور التنظيمات الرسمية وغير الرسمية فى المنظمات والمشروعات التجارية . كذلك فان دراسات علم النفس وخاصة فى مجال الحوافز ، والتفاعل مع السلطة ، ومعانى القيادة لم تستخدم إلا فى العقدين الآخرين من هذا القرن .

٤ ـ الاعتقاد الواسع بين الكثير من المديرين فى المشروعات والاجهزة الحكومية والتنظيمات الأخرى بأن الادارة هى فن ولم تصل بعد الى مرحلة العلم التجريبى .

---

(١) Adam Smith, The Wealth of Nations (New York : Modern Library, Inc. 1917), P. 250

* ينظر المجتمع العربى للتجارة نظرة تقدير واحترام منذ القدم وحتى العصر الحاضر . وقد اشتهرت تجارة الشتاء والصيف فى مكة المكرمة فى القرن السادس الميلادى وحتى ظهور الاسلام بل ان النبى محمد ﷺ قد شارك فى هذه التجارة فى قوافل أم المؤمنين خديجة بنت خويلد رضى الله عنها قبل ظهور البعثة النبوية .

٥ ـ واخيرا فان رجال الاعمال انفسهم يمثلون سببا آخر فى تطور الادارة من خلال اهتمامهم فقط بوسائل التكنولوجيا ، والتسعير والميزانية وتحقيق الأرباح دون اهتمام واضح بالمعانى والمبادىء الاساسية للادارة .

من ناحية اخرى ، فان الاهتمام بدراسة الادارة بمفهومها الحديث ومحاولة صياغتها فى نظرية جديدة لم تبدأ إلا فى الخمسين سنة الاخيرة . ولقد ساعد فى ذلك عدة عوامل يكمن اجمالها فيما يلى :

١ ـ الأزمة الاقتصادية العالمية والتى بدأت فى سنة **١٩٢٩** وما نجم عنها من ضغوط حكومية على منظمات الأعمال الأمر الذى حدا بالمديرين الى مراجعة طبيعة أعمالهم واساليبهم الادارية .

٢ ـ الحرب العالمية الثانية وما رافقها من ضرورة الاهتمام بالانتاج بأقل تكلفة ممكنة من المواد والعناصر البشرية جعل من الضرورة على المديرين مراجعة مواقفهم بما يحقق هذا الهدف . كذلك فان الثغرة الواسعة بين المعرفة التكنولوجية التى رافقت الحرب ومن المعرفة الادارية اعطت دافعا للاقدام فى صياغة نظرية ادارية .

٣ ـ ظهور الحجم الكبير من منظمات الأعمال ومارافق ذلك من ازدياد حجم العمليات الادارية وزيادة عدد العلاقات على اختلاف المستويات التنظيمية للادارات والاقسام داخل التنظيم وكذلك تشعب هذه العلاقات خارج التنظيم وخاصة مع المنافسين والمستهلكين والاجهزة الحكومية والمنظمات العمالية . الأمر الذى فرض على منظمات الأعمال اللجوء الى استخدام المهارات الادارية العالية للتوفيق والتنسيق بين المصالح المختلفة .

٤ ـ ومن العوامل التى مهدت لظهور الادارة الحديثة ايضا هوما يسمى بالتنافس العالمى على الاسواق الاستهلاكية ، والتنافس فى الحصول على القوة العسكرية والتقدم التكنولوجى بين الدول . ومما مهد لمثل هذا التنافس العالمى هو (١) محاولة الدول التنافس على اسواق العالم الأمر الذى ادى الى ظهور عدد كبير من المؤسسات والمنظمات التجارية المتنافسة ، (٢) حرية التجارة ، (٣) تغير ظروف السوق فى

كثير من دول العالم فى ما يسمى « بسوق البائعين » حيث يتحكم البائع فى السلع المنتجة جودة وسعرا الى ما يسمى « بسوق المشترين » ، حيث تكون السيادة للمشترى الذى يقرر من اين يشترى وكم يدفع مقابل السلعة ، (٤) زيادة الاستثمارات فى المعدات الرأسمالية ، (٥) واخيرا التقدم التكنولوجى المتصاعد الذى عمل على تخفيض تكاليف الانتاج وتطوير السلع وتحسينها بشكل سريع ومتلاحق .

٥ ـ واخيرا فان اجواء المنافسة بين منظمات الأعمال خلقت ما يسمى بالسباق بين هذه المنظمات فى « عصر التكاليف والاسعار » لتحقيق فوائد للمستهلكين ، ذلك ان تطور الاجور وارتفاعها قياسا بالانتاجية حتم على رجال الأعمال والمديرين البحث عن الوسائل اللازمة لمحاولة ايجاد التوازن بين الانفاق والموارد دون التعرض للافلاس والخروج من ميدان الاعمال واصبح من ثم العمل باحدث الاساليب الادارية مطلبا عاما للمديرين لتجنب هذا الافلاس .

المساهمات المبكرة فى الفكر الإدارى

لقد اوضحنا فيما سبق أسباب التأخر فى تطور الادارة قياسا بالعلوم الأخرى والعوامل التى ساعدت بعد ذلك الى احياء نظرية جديدة فى الادارة تعتمد المبادىء الادارية المعروفة اليوم .. ولئن كان ظهور نظرية للادارة قد تأخر نتيجة عدد من الأسباب إلا أن ممارسة الادارة فى حد ذاتها ، عمل مارسه الانسان ومارسته المنظمات منذ القدم . وقد اسلفنا فى مقدمة هذا الفصل بأن أى جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لابد له من ادارة .

ولقد جاءت المساهمات الفكرية المبكرة فى الادارة فى معظم الأحوال من الممارسين لها ولعل أهم الرواد فى هذا المجال هما فردريك تايلور وهنرى فايول . فقد عرف الأول ما يسمى « بالطريقة العلمية فى الادارة » وحدد الثانى ما يعرف اليوم « بمبادىء الادارة » "Principles of Management" والادارة كممارسة يمكن اعادتها الى عصور

قديمة مستشهدين فى ذلك بالكتابات القديمة المصرية والصينية والاغريقية حول أهمية التنظيم الادارى وحول وسائل اختيار الأفراد للمناصب الهامة فى الدولة[1] .

وفى الاسلام نجد فى القرآن الكريم بعض الآيات الكريمات التى يوحى مضمونها بأهمية الادارة ودورها فى الحماية الاقتصادية للمجتمع . ففى سورة يوسف عليه السلام يقول الله تعالى :

« يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يابسات لعلى ارجع الى الناس لعلهم يعلمون * قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله الا قليلاً مما تأكلون * ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلاً مما تحصنون * ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون »[2] صدق الله العظيم .

ولقد ادرك المسلمون الأوائل أهمية تنظيم اجهزة الدولة فأشار بعض كبار الصحابة على سيدنا عمر بن الخطاب رضى الله عنه عندما تكاثرت أموال الفتوحات الاسلامية على العرب ، أشاروا عليه بأن ينظم الدواوين لاثبات اسماء المسلمين والجنود وأن يقرر لكل فرد نصيبا معينا من هذه الأموال من بيت مال المسلمين ، ليس هذا فحسب بل ان سيدنا عمر رضى الله عنه انشأ بعد ذلك العديد من الدواوين من بينها ديوان الجند وديوان الخراج وبيت المال ورتب الارزاق للمسلمين على أساس منازلهم واسبقيتهم فى الدخول الى الاسلام وبذلك كان سيدنا عمر أول من اعتنى بالادارة وعمل على تطبيقها فى اجهزة الدولة الاسلامية .

كذلك فان المساهمات القديمة فى الفكر الادارى استمدت بعض مبادئها من التنظيمات العسكرية . ذلك ان التنظيمات العسكرية تحتوى على عدد كبير من الأفراد ،

---

(١) A. Lepawsky, Administration (New York : Alfred Knopf, Inc., 1949) PP. 78-89

(٢) سورة يوسف ، الآيات ٤٦ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩

وأن اشتراك هذه التنظيمات فى المعارك الحربية يتطلب تحديد خطط المعارك واستراتيجيات الالتحام والانسحاب والالتفاف ، وكذلك تحديد اهداف المعارك ، وتنظيم فرق الجيش وتحديد واجبات كل فرقة وكذلك تموين الجيش وتجهيزه بالمواد الاساسية والمساعدة .

وفى ألمانيا الغربية والنمسا ظهر ما يسمى بمجموعة « الكمراليستس » "Cameralists" خلال الفترة من القرن السادس عشر وحتى القرن الثامن عشر . وتضم هذه المجموعة بعض موظفى الحكومة والمفكرين فى الاقتصاد السياسى وكان مبدؤهم هو « أن زيادة مقدرة الدولة تتوقف على زيادة ثروتها وان هذا يستتبع بالتالى وجود التنظيم الادارى الجيد الذى يعتبر فى نفس الوقت احد مصادر القوة فى الدولة »[1] .

وقد اوضح الكمراليستس ايضا بعض ما يعتقدون بشمولية المنهج الادارى فيما معناه أن الأساليب التى ينتهجها الأفراد لزيادة قوتهم ونفوذهم صالحة للتطبيق على مستوى الدولة . كذلك ترى هذه المجموعة ان تطوير العمل الادارى على مستوى الحكومة يستلزم التخصص فى العمل ، حسن اختيار وتدريب الأفراد للمناصب الادارية ، ايجاد الوظائف الرقابية ، وتبسيط الاجراءات الادارية .

تايلور ـ الادارة العلمية :

على الرغم من ان تايلور يعرف بـ « أبو » الادارة العلمية إلا أنه يمكن القول ان تايلور استمد اصول مبادئه الادارية من الجذور الفكرية القديمة للادارة . كذلك فان تايلور لم يبن هذه المبادىء من اجل قواعد ادارية عامة بقدر ما كان يقصد تطبيقها على نطاق ورش العمل التى كان يمارس العمل بها عند ظهور كتابه « مبادىء الادارة العلمية » والذى نشر فى سنة ١٩١١ م .

ان الحجر الاساسى فى مبادىء تايلور العلمية هو تحقيق اقصى كفاية انتاجية للأفراد والآلات المستخدمة فى الانتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة "Time and Motion Study"

---

(١) A. Small, The Cameralists (Chicago : University of Chicago Press, 1909)

ويحدد تايلور مبادئه فى الادارة العلمية على النحو التالى :[1]

١ ـ احلال الاسلوب العلمى فى تحديد العناصر الوظيفية بدلا من اسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا واختيار افضل طرق الاداء .

٢ ـ احلال الاسلوب العلمى فى اختيار وتدريب الأفراد .

٣ ـ تحقيق التعاون بين الادارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف .

٤ ـ تحديد المسئولية بين المديرين والعمال بحيث تتولى الادارة التخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ .

ولقد انتقد تايلور من خلال هذه المبادىء لكونه ربط بين الآلة والانسان فقط ولم يعط أهمية للمؤثرات البيئية الاخرى التى تدفع العامل لمزيد من الجهد والانتاجية .

وعلى الرغم من النقد الموجه للادارة العلمية ، الا أن مبدأ استخدام الاسلوب العلمى فى بعض اوجه القرارات والسياسات الادارية لازالت وستستمر موضع اهتمام المنظمات والباحثين وخاصة فى مجالات الانتاج والتسويق والتمويل[2] .

نظرية هنرى فايول :

وكما اطلق على تايلور أبو الادارة العلمية فان فايول يمكن ان يكون رائد النظرية الحديثة فى الادارة من خلال كتابه المعروف « الادارة العامة والصناعية » والذى نشر فى سنة ١٩١٦ . وعلى الرغم من أن كتاب فايول هذا لم يحظ فى بادىء الأمر باهتمام الباحثين والصناعيين إلا أنه اصبح فيما بعد أول كتاب يحدد معالم المبادىء الادارية

(١) Fredrick W. Taylor, The Principles of Scientific Management (New York : Harper and Brothers, 1911) P. 7

(٢) Barry Render and Ralph Stair, Management Science and the Small Business, Journal of Systems Management (March, 1977).

التى لازالت سارية المفعول حتى يومنا هذا . ولقد حدد فايول ومن خلال تجاربه وممارساته الادارية العديدة النشاطات التى يمكن ان يندرج فى اطارها العمل الصناعى الى التقسيمات التالية :(١)

١ ـ العمل الفنى .. الانتاج

٢ ـ العمل التجارى : الشراء والبيع والتبادل .

٣ ـ العمل المالى : البحث عن الأموال وحسن استخدامها .

٤ ـ التأمين : المحافظة على الممتلكات والأشخاص .

٥ ـ المحاسبة والاحصاء .

٦ ـ الوظائف الادارية : التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وقد ركز فايول فى كتابه هذا على العنصر السادس ، وهى الوظائف الادارية لاعتقاده بان النشاطات الخمسة السابقة باتت معروفه وتمارس فى كل منظمات العمل وفى اطار هذه الوظائف حدد لنا فايول المبادىء الادارية التالية :(٢)

١ ـ تقسيم العمل سواء على المستوى الادارى أو الفنى او التنفيذى .

٢ ـ السلطة والمسئولية . وفى تقدير فايول فان السلطة والمسئولية مترابطتان وان السلطة يجب ان تمنح على قدر المسئولية .

٣ ـ النظام ، وهذا ما يتطلب ضرورة توفير الاشراف الجيد فى جميع المستويات .

٤ ـ وحدة الأمر . وهو يعنى تلقى الأوامر من مصدر واحد .

٥ ـ وحدة التوجيه . وهذا يعنى ان الوظائف المتشابهة يجب ان توضع تحت اشراف واحد .

٦ ـ العمل على عدم تضارب الأهداف ومحاولة التوفيق بين المصالح المشتركة .

٧ ـ يجب ان تكون الاجور وطريقة دفعها عادلة وتحقق الاشباع والرضا للموظفين والادارة .

---

(١) **H. Fayol, General and Industrial Administration (London : Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1949)**

(٢) **Ibid.,**

٨ ـ استخدام المركزيه واللامركزية بالشكل الذى يحقق الاهداف .
٩ ـ وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .
١٠ ـ العدل والمساواة فى التعامل مع الافراد
١١ ـ المحافظة على الاستقرار واستمرارية العمل .
١٢ ـ تشجيع روح المبادرة والابتكار من قبل العاملين .
١٣ ـ حفز روح التضامن بين الأفراد .

المساهمات الحديثة فى الفكر الادارى :

بعد محاولات تايلور وفايول فى ايجاد نظرية جديدة للادارة استمرت المساهمات فى هذا المجال من اجل صياغة نظريات محدده وشامله يمكن تطبيقها فى أى مكان وأى زمان . وقد تعددت هذه المساهمات ، فقد جاءت بعضها من موظفى الحكومة ، والأخرى من المديرين انفسهم فى منظمات الأعمال ، واخيرا مساهمات ما يسمى بالسلوكيين » وسنحاول فيما يلى ايضاح هذه المساهمات :

تجلت مساهمات موظفى الحكومة وكتاب العلوم السياسية فى تركيزهم على ضرورة تحقيق الكفاية الانتاجية والاقتصادية لأجهزة الحكومة من خلال الاهتمام بالتنظيم ، واختيار الافراد ، والرقابة على الميزانية ، والتخطيط ومن ضمن هؤلاء المساهمين « لوثر » جولك الذى حاول من خلال ابحاثه استخدام الطريقة العلمية فى ادارة اجهزة الحكومة[١] وكذلك وايت[٢] ، وسيمون[٣] ، وهريام[٤] الذين حاولوا ايضا صياغة

---

(١) Luther Gulick, and L. Urwick (eds) Papers on the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1937)

(٢) L.D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York : The Macmillan Congany, 1939).

(٣) H.A. Simon, Administrative Behavior (New York : The Macmillon Company, 1950)

(٤) C.E. Merriam, Political Power, Its Composition and Incidence (New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1934).

تجاربهم العملية كموظفى حكومة وكذلك خبراتهم الجامعية كباحثين فى اعطاء دفعة جديدة لنظرية الادارة .

ولعل أهم المساهمات فى ظهور نظرية شاملة للادارة هى تلك التى جاءت من رجال الأعمال والمديرين وعلى رأسهم تايلور وفايول . ولقد تتابع عقد المساهمين بعد ذلك فى المديرين فى اضافة بعض المعالم الهامة للنظرية الادارية ، ونذكر من هؤلاء المستشار الصناعى البريطانى اوليفر شيلدون من خلال كتابه الشهير « فلسفة الادارة » الذى ظهر فى سنة ١٩٢٣ . وعلى نفس النمط الفكرى لفايول فقد حاول شيلدون تكوين نظرية متكاملة للادارة من خلال تحديد اهدافها ، والمبادىء اللازمة لتطبيقها . وقد عرف شيلدون محتويات العمل الادارى (الادارة) بأنها تشمل تحديد السياسة ، وتنسيق الوظائف ، وتنفيذ السياسات الادارية . غير ان شيلدون وان كان قد تتبع خطى فايول فى دراسته وتعريفه للادارة الا انه اقتصر فى بعض تعريفاته على اطار ضيق بعكس فايول الذى بنى مبادئه الادارية على اساس الشمول . فبينما تمثل وظيفة التخطيط عند فايول وظيفة شامله لكل العمل الادارى نجد شيلدون يحصر نطاقها فى تخطيط العمل الانتاجى فقط[١] .

كذلك من ضمن مساهمات المديرين ورجال الاعمال مساهمة الصناعى الأمريكى هنرى دينسون من خلال كتابه « هندسة التنظيم » الذى نشر فى سنة ١٩٣١ .. ومن خلال هذا الكتاب حاول دينسون تطوير بعض الافكار حول مفاهيم التحفيز والقيادة ، والعمل الجماعى وحاول كذلك تحليل العوامل البناءة فى التنظيم وكيفية تأثيرها على اداء الافراد . وعلى الرغم من ان عمل دينسون هذا لم يرق الى تأسيس نظرية ادارية جديدة الا انه ساهم بلا شك فى توسيع قاعدة النظرية الادارية التى تأخذ دور التطور والشمول .[٢]

---

(١) O. Sheldon, The Philosophy of Management (London : Sir Isaac Pitman And Sons, Ltd., 1923) P. 32

(٢) H.S. Dennison, Organization Engineering (New York. McGraw-Hill Book Co. Inc., 1931)

ولعل من اعظم المساهمات البناءة فى حقل الادارة هى مساهمة مونى وريلى من خلال محاولتهم جمع عناصر التنظيم فى شكل منطقى من المبادىء والعمليات والنتائج وربطها مع بعض وقد استطاع مونى وريلى من خلال هذا الربط الوصول الى تسعة مبادىء للتنظيم (١)

ويضاف الى المجموعة السابقة من المفكرين ورجال الاعمال مفكر ومدير اعمال فى نفس الوقت هو شستر برنارد الذى ألف كتابا تحت عنوان « وظائف المدير » ضمنه جانبين هما « نظرية التنظيم » و « وظائف المديرين » . وفى الجانب الخاص بنظرية التنظيم استمد برنارد اصول نظريته من علم الاجتماع لشرح ما يعرف بتعاون الجماعة ، والتنظيم الرسمى فى المنظمات - اما فى الجانب الخاص بوظائف المديرين فقد حاول برنارد ان يوضح للقارىء مدى اهتمامه بموضوع القيادة والاتصالات فى المنظمات . وكذلك استراتيجية اتخاذ القرارات لجزء لا يتجزأ من مسئوليات المديرين (٢)

كذلك اضاف براون الى نظرية الادارة من خلال كتابه « تنظيم الصناعة » تحليلا لمفاهيم السلطة والتفويض (٣)

ولاشك ان التطورات الحديثة فى الفكر الادارى قد استمدت الكثير من الدعم والتطوير من كتابات رجال الاعمال وممارسى الادارة من امثال أرويك (٤) ، ومارى باركر فوليت (٥) وهولدن (٦) .

---

(١) J.D. Mooney and A.C. Reily, The Principles of, Organization (New York : Harper and Brothers 1939)

(٢) Chester Barnard, The Functions of the Executive, (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938)

(٣) Alvin Brown, Organization of Industry (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, Inc., 1947)

(٤) Lyndall Urwick, The Elements of Administration (New York : Harper and Row Publishers, Inc., 1943)

(٥) H.C. Metcalf and L. Urwick (eds.) Dynamic Admnistration, The collected Papers of M. P. Follett (New York : Harper and Row Inc., 1941)

(٦) Paul Holden, L.S. Fish and H.L. Smith, Top-Management Organization and Control (New York : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1951)

ولان كانت النظرية الادارية اليوم قد استمدت جذورها من موظفى الحكومة وكبار المديرين ورجال الأعمال إلا أن هذه النظرية قد ترعرعت اليوم بفضل دراسات ما يسمى « بالسلوكيين » "Behavioralists" أو علماء النفس والاجتماع .. ومن روافد تجربة الهوثورن The Hawthorne Experiments بدأت مساهمة السلوكيين تزداد وتتشعب . فلقد كان من نتائج هذه التجارب التى تمت تحت اشراف مايو وروزنبرج من مدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية ظهور فكر جديد فى النظرية الادارية الا وهو الاهتمام بالانسان كانسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعه . وان العوامل النفسية والاجتماعيه بين العاملين لها دور كبير فى زيادة الكفاءة والانتاجية بالقياس بالعوامل المادية مثل اوقات الراحة ، والاضاءة ، والأجر . ولقد تركزت مساهمة علماء الاجتماع فى هذا الاطار فى تحليل عناصر المنظمة من افراد وتجمعات وتحليل سلوك الفرد والجماعة والقيادة اما مساهمة علماء النفس فقد تجلت فى جوانب اخرى فى النظرية الادارية وهى الجوانب التى تعنى بتحليل منطقية سلوك الافراد ، وطبيعة القيادة ، ووسائل التحفيز .

اذاً نستطيع القول من خلال ما تقدم ان نظرية الادارة قد استمدت قوتها وجذورها من عدة فروع ومساهمات أهمها ، مساهمة الاقتصاديين وموظفى الحكومة ، والمديرين ورجال الاعمال وعلماء الاجتماع وعلماء النفس ولعل هذا هو السبب فى ظهور ما يسمى فى الفكر الادارى بمدارس الادارة المتعددة والتى سنأتى على ذكرها فيما يلى .

مدارس الإدارة

ان الذى يميز الدارس فى علم الادارة عن الدارس للعلوم الأخرى هو تعدد الروافد التى تستقى منه النظرية الادارية جوانبها الفلسفية المتعددة فمن خلال المساهمات التى أشرنا اليها ومن خلال التطور والتحليل الموسع الذى حظيت بها دراسة الادارة فى

النصف الاخير من القرن العشرين ، اصبح يعرف لدينا الآن العديد من الفكر الادارى ممثلا فى مدارس وفلسفات مختلفة ، ولكنها تلتقى جميعا فى بوتقة واحدة هى حتمية الادارة فى تحقيق المنجزات المطلوبة . هذه المدارس يمكن تقسيمها على النحو التالى .

١ ـ مدرسة العملية الادارية
٢ ـ المدرسة التجريبية
٣ ـ المدرسة السلوكية
٤ ـ مدرسة نظرية القرارات
٥ ـ مدرسة النظم الاجتماعية
٦ ـ المدرسة الرياضية
٧ ـ مدرسة التحليل الاقتصادى والمحاسبى

أولا : مدرسة العملية الادارية The Management Process School (أو المدرسة التقليدية)

تنظر هذه المدرسة الى طبيعة الادارة كعملية تستهدف تحقيق اداء مجموعة من الانشطة والوظائف الادارية الأساسية يقوم بها اعضاء فى التنظيم يتميزون عن الأعضاء الآخرين فى المنظمة والذين يتولون بدورهم عملية التنفيذ . كذلك تقوم فلسفة هذه المدرسة على تحليل العملية الادارية ، ووصفها فى اطار نظرى ، وتعريف مبادئها ومن ثم بناء نظرية اداريه . وهى تنظر الى مبادىء الادارة من وجهة نظر « شمولية » بمعنى ان هذه المبادىء يمكن تطبيقها فى المنظمات وعلى اى مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذى تعمل فى اطاره المنظمة ولكنها لا تتجاهل دور البيئة . وتستقى هذه المدرسة جذورها من افكار هنرى فايول وتلامذته .

وتقوم هذه المدرسة فى تحليلها للادارة على الاعتقادات التاليه[١] :

---

(١) Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Principles of Management, (New York : McGrow-Hill Book Co., Inc., 1976)

١ ـ الادارة عملية تطبيقية تمارس من خلال الوظائف الادارية

٢ ـ ان التجربة فى العمل الادارى وفى مختلف الظروف تعمل على تحسين فرص التنبؤ ومجال التطوير لمبادىء الادارة

٣ ـ ان هذه المبادىء يمكن ان تكون مجالا للبحث من اجل اختيار صلاحيتها وتحسين تطبيقها

٤ ـ ان هذه المبادىء يمكن ان تخدم كأساس ما لم يظهر نقيضها لتكوين نظرية ادارية .

٥ ـ الادارة هى فن ، ولكنها مثل العلوم التجريبية يجب ان تستند على اسس سليمة وغير قابلة للجدل .

٦ ـ ان مبادىء الادارة تمارس حتى ولو تعمد المديرون تجاهل استخدامها .

ان وظائف الادارة كما تراها هذه المدرسة تتلخص فيما يلى :

١ ـ <u>التخـــطيط</u>

٢ ـ التنظيم (سواء للعناصر المادية او البشرية)

٣ ـ التوجيه والقيادة

٤ ـ توفير الكوادر الادارية وتطويرها

٥ ـ الرقابة

ومن ناحية اخرى فان مفهوم هذه المدرسة ومبادئها هى الشائعة اليوم فى تدريس علم الادارة وهى تقوم على ركيزتين هما أولا ، تعريف وظائف المديرين ، وثانيا صياغة مبادىء ادارية للعمل الادارى*

وسنقوم فى هذا الكتاب بشرح مبادىء الادارة ووظائف المديرين على نهج هذه المدرسة معللين اختيارنا لها للأسباب التالية :

*** الواقع ان معظم كتب مبادىء الادارة (إن لم تكن) جميعها تنتهج هذه المدرسة فى شرح وظائف الادارة وذلك بسبب سهولتها وشموليتها ونظرا لكونها تقدم قاعدة اساسية لدارسى الادارة للتعمق فيما بعد فى فروع الفكر الادارى ومدارسه ونظرياته وتطبيقاته .**

١ ـ ان هذه المدرسة تقدم لنا اطارا واسعا لمفهوم الادارة

٢ ـ ان المبادىء الادارية لهذه المدرسة تتميز بالشمولية ويمكن تطبيقها فى جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعتها وحجمها ومكانها .

٣ ـ ان مفهوم هذه المدرسة لا يقف حائلا دون استخدام الافكار والنظريات الواردة فى المدارس الأخرى وخاصة فيما يتعلق بوسائل اتخاذ القرارات ، تحفيز الافراد ، ودراسة سلوك المجموعات والأفراد .

٤ ـ بينما تركز هذه المدرسة على ضرورة تحديد الاهداف وكذلك تطبيقها فان بعض المدارس يركز على جانب ويتجاهل الآخر .

٥ ـ وأخيرا ، فان هذه المدرسة لا تتجاهل الادارة كفن ، ولذلك فهى تجمع فى مبادئها بين المعرفة الادارية والمهارة كمتطلبات اساسية للادارة الناجحة .

المدرسة التجريبية The Empirical School

وتستند هذه المدرسة كما يبدو من مسماها على التجربة . إذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الاخطاء التى تواجه الادارة ، أو بعض النماذج الناجحة من المديرين ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب فى تجنب الاخطاء ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المديرين ، وبمعنى آخر فان هذه المدرسة تقوم على استخدام الاسلوب التالى فى البحث :

أولا : حصر التجارب الماضية

ثانيا : تحليل النتائج

ثالثا : فرز الأخطاء أو الانجازات التى يحققها المديرون

رابعا : الاستفادة من النتائج فى الظروف المشابهة من خلال تجنب الاخطاء السابقة للمديرين والاستفادة من انجازاتهم .

ويعتبر اسلوب الحالات الدراسية Case Study (وهى تعنى بعض المشاكل الادارية التى تواجه المديرين فى بعض قطاعات العمل) الأسلوب المتبع من اجل تحقيق الخطوات السابقة . ويرى اصحاب هذه المدرسة انهم من خلال تحليل بعض

الحالات التاريخية او المشاكل الادارية السابقة يمكن الوصول الى بعض العموميات التى يمكن استخدامها فيما بعد كارشادات للمديرين لتجنب بعض الافعال ، او اللجوء لبعض الأساليب[١] .

وفى اعتقاد كونتز واودونيل ان هذه المدرسة لا تبتعد كثيرا عن المدرسة السابقة اى مدرسة العملية الادارية فى كون المدرستين تعتمدان على تجارب الماضى من اجل الوصول الى بعض النتائج التى يمكن الاستفادة منها مستقبلا[٢] .

ومن ناحية اخرى فانه يعاب على هذه المدرسة اخذهم للماضى كمقياس ، ذلك ان المشاكل التى تحدث فى الماضى وكذلك اساليب معالجتها قد لا تكون بالضرورة قمة النتائج كلوحات ارشادية للمديرين للاستعانة بها فى حل مشاكل المستقبل او اتخاذ القرارات بصدد موضوعات ادارية معينة .

المدرسة السلوكية The Human Behavior School

ان مركز الفكر لدى اصحاب هذه المدرسة هو « السلوك الانسانى » للافراد والجماعات داخل المنظمة . وذلك ان السؤال حول ما الذى يمكن انجازه وكيف ولماذا ؟ يعود فى الحقيقة لكيفية السلوك الذى يسلكه الفرد والجماعة ومدى قوة وتأثير هذا السلوك فى تحقيق اهداف الادارة ... وكما يقال فان « الادارة لا تعمل » ولكنها « تدع الآخرين يعملون » . ومن هذا المنطلق ينادى اصحاب هذه المدرسة باتباع اسلوب العلاقات الانسانية فى التعامل مع الافراد فى مجالات القيادة ، والتحفيز والاتصالات .

ويلاحظ أن هذه المدرسة قد استمدت نظرياتها من مساهمات علماء الاجتماع والنفس فى ميدان الادارة ، والتى ترى بأن تحقيق اهداف الادارة من قبل الافراد لابد وان يقابله تحقيق رغبات هؤلاء الافراد من قبل الادارة وعلى رأسها الاحتياجات الاجتماعية والسيكولوجية .

---

(١) **Ernest Dale, The Great Organizers (New York : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1960) PP. 11-28**

(٢) **Koontz and O'Donnel , OP. cit., P.30**

كذلك يلاحظ ان مساهمات هذه المدرسة فى مجال الفكر والممارسة الاداريـة قد اصبحت واسعة النطاق وبدأ تأثيرها بشكل واضح يظهر فيما يسمى اليوم بأساليـب « الادارة بالاهداف » والادارة بالاشتراك » و« الادارة الديموقراطية » كذلك فان هذه المدرسة تعطى نوعا خاصا من الاهتمام للتفاعل بين الافراد ومدى تأثير الخلفية الثقافية والحضارية لهم فى تحقيق الأهداف الادارية(١).

مدرسة نظرية القرارات The Decision Theory School

يمكن القول بأن هذه المدرسة تستقى افكارها الأساسية من المبادىء الاقتصادية القائمة على نظرية « اختيار المستهلك » والتى حظيت لوقت طويل باهتمام الاقتصاديين فى مجـال تحليلهـم لبعض الموضوعـات الاقتصاديـة مثـل ، تعظـم المنفعـة Utility Maximization منحنيات السواد In differnce Curves ، المنفعة الحدية Marginal Utility ، والسلوك الاقتصادى فى ظل اعتبارات المخاطرة وعدم التيقن .

وفى رأى اصحاب هذه المدرسة فان القرار الادارى هو صلب العملية الادارية للمديرين . فالقرار الخاص بما هو المطلوب انجازه وكيف ، هو التحدى الذى يواجه المديرين ايا كانت مواقعهم . كذلك فقد يمتد هذا التحدى الى كيفية اختيار القرار من بين عدة بدائل .

ولقد كان الاهتمام بكيفية المفاضلة بين البدائـل هو اولى خطـوات الفـكر لدى اصحاب هذه المدرسة ، اما اليوم فقد امتد تفكيرهم ليشمل اسلوب اتخاذ القرارات كل الجوانب والنشاطات الانسانية فى المنظمة والمتعلقة بطبيعة البناء التنظيمى ، ردود الفعل الاجتماعية والسيكولوجية للافراد والمجموعات فى التنظيم ، تطوير المعلومات الاساسية اللازمة لاتخاذ القرارات ، تحسين وسائل الاتصالات وتحفيز الافراد ، واخيرا ، تحليل القيم الانسانية على ضوء الاهداف المحددة .

---

(١) Robert Tannenbaum, I.R. Weschler, and Fred Massarik, Leadership and Organization : A behavioral Science Approach. (New York : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1961) P. 9

مدرسة النظم الاجتماعية The Social System School

ان الفلسفة التى تقوم عليها هذه المدرسة هو النظر الى الادارة « كنظام اجتماعى » Social System يضم بين جوانبها حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد . ولذلك فان المطلوب هنا هو كشف التجمعات الحضارية فى المنظمة (اى المجموعات الفردية المتشابهة فى الثقافة والحضارة) والعمل على توحيد هذه المجموعات فى بوتقة واحدة او نظام اجتماعى متكامل . وان تحقق هذا التكامل لا يتأتى الا من خلال التعاون المشترك بين هذه المجموعات والادارة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة لكل طرف .

ويعتبر شستر برنارد وهنرى سيمون-من الباحثين-من المديرين الممارسين الذين اعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال اضافاتهم المتعددة . ومن اجل الوصول الى تعريف مناسب لطبيعة العملية الادارية.طور برنارد ما يمكن ان يسمى « بنظرية التعاون » تستند على ان اشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين .

ومن هذا المنطلق فان تعريف برنارد لمضمون « التنظيم الرسمى » تقوم على اساس انه نظام تعاونى يتسنى للافراد من خلاله الاتصال بعضهم ببعض ، والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الاهداف المشتركة(١) .

ولقد حفز تعريف برنارد لمعنى التعاون فى التنظيمات الرسمية روادا اخرين من هذه المدرسة منهم هربرت سيمون الذى عرف بدوره التنظيمات الانسانية بانها نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الافراد يعملون جميعا تحت انماط توجيهية من اجل الوصول الى الاهداف المشتركة(٢)

---

(١) Barn ard OP. cit.,

(٢) H. Simon "Comments on the Theory of Organazation", American Political Science Review, Vol., 46, No. 4 (December, 1952) 1130

ان المساهمات التى قدمتها هذه المدرسة للنظرية الادارية عديدة ، ولعل اهمها هى تعريف المسئولية الاجتماعية للادارة . كذلك فان اعتراف هذه المدرسة بتضارب الاهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية قد اعطت حافزا للمديرين للنظر الى المنظمة نظرة اوسع ، وتقدير الظروف الخارجية التى تعمل فى اطارها . كذلك اضافت هذه المدرسة الى الفكر الادارى مضامين أخرى عن الحدود التى يمكن ان تقف عندها السلطة الادارية وكذلك دور التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة فى التأثير على سياساتها وقراراتها ومن ثم تحقيق اهدافها .

المدرسة الرياضية فى الادارة: The Mathematical School

وتنظر هذه المدرسة للادارة على أنّها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية ويسمي أصحاب هذه المدرسة أنفسهم بأتباع «نظرية بحوث العمليات»

Operational Research أو « علماء الادارة » Management Scientists

وفى اعتقاد هؤلاء ان الادارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هى عملية منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية مستخدمين فى ذلك اسلوب النماذج Models فى تحليل وحل المشاكل الادارية .

وعلى الرغم من اهمية استخدام النماذج الرياضية فى حل بعض المشاكل الادارية ، إلا أنه من ناحية اخرى من الصعب تطبيق هذا الاسلوب على كل اوجه النظرية الادارية وخاصة فيما يتعلق ببعض جوانب السلوك الانسانى غير ان هذا يجب ان لا ينفى القول بأن اصحاب هذه المدرسة قد قدموا مساهمة فذة فى كيفية استخدام المديرين للنماذج الرياضية فى تعريف المشاكل الادارية ، وتحديد الاهداف بوضوح . وكذلك استخدام المنطق والتفكير المنظم لحل المشاكل المعقدة من خلال النتائج الكميه التى يمكن الحصول عليها من خلال استخدام الادوات الرياضية المتعددة ، مثل المعادلات الرياضية ، والبرمجة الخطية وبحوث العمليات[1]

(1) Bert M. Steece, Toward a Management Detente, Arizon Business, (Tempe ; Arizona State University, 1976)

ويشيع اليوم فى الادارة استخدام الاساليب الرياضية والكمية فى كثير من النشاطات والعمليات وخاصة فى تلك الجوانب المادية منها مثل تخزين المواد والرقابة على الانتاج ، والتنبؤ بحركة المبيعات خلال المستقبل .

مدرسة التحليل الاقتصادى والمحاسبى :

تقوم فلسفة هذه المدرسة فى منهج احسن الاساليب للوصول الى الحدود المثلى فى عمليات الادارة ، وهى تتخذ مضمون التكلفة بانواعها الثابتة والمتغيرة والكلية كأهداف تنطلق منها نحو الوصول الى الحدود المثلى . وتستخدم هذه المدرسة ايضا الادوات الرياضية فى عملية اتخاذ القرارات . ويعتقد اصحابها ان تحديد المعايير Standards ، والميزانية ، والتنبؤ ، وتحليل النسب هى من الاهمية بمكان بحيث انها هى التى تحدد مدى فعالية الادارة وكفاءتها .

بعض الملاحظات حول مدارس الإدارة

من خلال المناقشة السابقة لهذه المدارس يتضح لنا ما يلى :

١ ـ ان كل مدرسة قد نظرت للادارة من جانبها الشخصى ، فعلماء النفس والاجتماع نظروا اليها من هذه الزاوية ، وكذلك الرياضيون والاقتصاديون

٢ ـ ان كل مدرسة من هذه المدارس لا تغطى بشكل واسع (ما عدا مدرسة عملية الادارة) كل المضامين والممارسات الادارية المعروفة اليوم ولكنها تغطى جانباً واحدا من النظرية الادارية

٣ ـ ان كل مدرسة من هذه المدارس قد ساهمت بلا شك فى تطوير النظرية الادارية ، ولكنها لا يمكن ان تكون كافيه فى حد ذاتها لشرح ما يمكن ان يسمى اليوم « بالغابة الادارية » Management Jungle

٤ ـ ان هذه المدارس تعكس رغبة الانسان فى الشرح ، والتحليل واستخلاص النتائج للوصول الى نظرية متكاملة للادارة .

الإدارة علمٌ أم فنّ ؟

اتضح لنا من المناقشات السابقة ان الادارة بموقعها الراهن استمدت مساهمات فذة من علماء الاقتصاد والنفس والاجتماع والرياضيات ، الأمر الذى اضاف على الدراسات الادارية الطابع العلمى ، وجعل الكثير يحار فى تعريف الادارة ـ هل هى علم ام فن ؟ وبمعنى آخر هل نستطيع القول ان كل من درس الادارة او احيط علما بالمعرفة الادارية يمكن ان يكون مديراً ناجحا وفعالا ؟

الحقيقة لا يمكن الاجابة على هذا السؤال بالنفى كما لا يمكن الاجابة بالايجاب ، ذلك انه ليس كل من احاط بالمعرفة الادارية يمكن ان يكون مديراً ناجحا ، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الادارية يمكن ان يكون مديراً فاشلا . ولكن ما يمكن تأكيده فى هذا الاطار ان للممارسة الادارية من قبل المديرين جانبين هامين هما الجانب العلمى ، والجانب الفنى ـ فالادارة اذاً علم وفن معا فالمعرفة الادارية لا تغنى عن المهارة الفنية ، وكذلك فان المهارة الفنية ليست كافية بدون المعرفة الادارية ... وهذا ما سنحاول تفصيله فيما يلى :

الجانب العلمي للإدارة

يعرف « العلم » بأنه مجموعة من المعارف المتراكمة والمنطقية عن ظاهرة معينة ، امكن الوصول الى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية فى البحث.لذلك فان علوم الطبيعة والكيمياء والهندسة والذرة والأحياء والرياضيات تسمى علوما Sciences لأن

هذه العلوم قد قامت بدراسة بعض الظواهر وانتهت الى بعض النتائج الصحيحة الغير قابله للجدل .

والادارة كعلم يمكن ان ينظر اليها من زاوية « المعرفة » ، فالادارة اليوم تضم حقلا واسعا من المعرفه ، وهذه المعرفة تستخدم من كل المديريـن وفى اى مكان وفى اى مستوى من التنظيم . اذاً ، فوجود المعرفة الادارية ، واستخدامها من قبل المديرين ، وكذلك توالى الاضافات من خلال التجارب والبحوث يمكن ان تؤكد الجانب العلمى للادارة . ولكن على اى لا يمكن من هذا المنطلق القول ان الادارة كعلم تعتبر علما دقيقا وشاملا ، ومن ثم لا يمكن مقارنتها فى هذا المستوى بالعلوم التطبيقيه ، ويمكن من ثم الحاقها بمجموعة « العلوم الاجتماعية »(١)

ان الصعوبة فى الحاق الادارة بالعلوم التطبيقية تنبع من حقيقة الصعوبة فى تطبيق اسلوب الطريقة العلمية فى البحوث على كل جزئيات العملية الادارية وعناصرها من مواد ، ومعدات ، وادارات ، واقسام ، وافراد ، وسلوك ، وتفاعلات ، وانشطة ... الخ .

كذلك فان الدفاع عن الادارة بأنها علم لكونهـا تلجـأ لاستخـدام المعـادلات الرياضية والأساليب الاحصائية والأدوات التحليلية لبحوث العمليات ، لا يمكن أن يجعلها بالفعل علما مستقلا مثل العلوم الأخـرى لأن كثـيراً من العلـوم الانسانيـة والاجتماعية تستخدم من حين لآخر الادوات الرياضية والتحليلية للوصـول الى حل بعض المشاكل .

اذاً ، فان ما يمكن تقريره هنا هو ان هناك فعلا جانبا علميا للادارة وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الادارية وادوات التحليل الرياضى واستخدامهـا كجـزء من المؤهـلات الاساسية للعمل الادارى غير أن الادارة ليست الآن فى موقع ان تصبح علما كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية :

١ ـ ان الدراسات المتوفره فى الادارة حتى اليوم لازالت فى مراحلها المبكرة

---

(١) George Terry, Principles of Management (5th ed.) (Homewood, Ill., Richard Irwin, Inc., 1972) P. 32

٢ ـ لازالت الممارسة الادارية تأخذ احيانا بأساليب غير علمية مثـل الحـدس والتخمين فى اتخاذ القرارات الادارية

٣ ـ لا تزال توجد هناك صعوبات فى التحكم فى بعض التجارب واخضاعها للمراقبة الشاملة

٤ ـ نظراً لوجود العنصر الانسانى فى الادارة فان هناك صعوبة بالغة فى التنبؤ ، او التحكم ، او مراقبة سلوك الأفراد فى ظل ظروف معينة .

الجانب الفنّي للإدارة

تعنى كلمة « فن » "Art"« الوصول الى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة » . وهذه المهارات قد لا تتوفر لكل من يمارس العمل الادارى . بمعنى آخر فان دفع الاخرين الى تحقيق الأهداف هى عملية من المهارة والابداع بحيـث انـه قد لا تتوفر حتى لأكثر الاداريين خبرة ومعرفة بالجانب العلمى من الادارة . واذا كان المدير اقدر علميا على التعامل مع العناصر غير الانسانيه فى التنظيم فان تحقيق الاهداف التى تتوخى تحقيقها يتوقف بالاضافة الى الجانب العلمى على المهارة فى التعامل مع العناصر الانسانية فى التنظيم . هذه المهارة فى التعامل ودفع الافراد واقناعهم بالعمل هى الجانب الفنى للادارة . اذاً نستخلص من ذلك ان المدير الناجح او الادارة الفعالة هى الادارة التى تملك قدراً واسعا من المعرفة الادارية وتملك ايضا قدراً مكملا من المهارة والابداع . وهذا يعنى بطريقة اخرى ان العلم والفن يكمـلان البعض فى الادارة ، فالعلم يعنى المعرفة ، والفن يعنى مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة . فالطبيب الممتاز هو الطبيب الذى يملك المعرفة ويملك الموهبة فى تطبيق هذه المعرفة على الوجه السليم ، كذلك الحال بالنسبة للمهندس المعمارى والموسيقى ، والمحامى ... والاستاذ الجامعى .

واختتاما لهذا الموضوع فانه يمكن القول ان كلا الجانبين العلمى والفنى هو ضرورة ملحة للمديرين ، وانه اذا كان الجانب العلمى للادارة يهتم بالمعرفة ممثلة فى النظريات والمبادىء المدعمة بالأدلة والشواهد والمقاييس ، فان الجانب الفنى للادارة ايضا مهتم

بكيفية تطبيق هذه المعرفة وان المهارة والموهبة فى هذا التطبيق تتوقفان على جوانب فنيه اخرى منها ، طريقة الاحساس واسلوب التخمين ، وكيفية الوصف والتعبير لتحليل الظواهر او المشاكل التى تواجه المديرين خلال ممارساتهم الادارية اليومية .

الإدارة العلميّة والطريقة العلمية

Sientific Management-and Sientific Method

تكتسب الادارة الطابع العلمى باستخدام العلوم الأخرى فى بعض جوانبها ، ومن ثم يصبح لدينا مصطلح « الادارة العلمية » . اما اسلوب استخدام هذه العلوم فى حقل الادارة فيسمى بمصطلح « الطريقة العلمية »

والطريقة العلمية ، هى خطوات من البحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من اجل الوصول الى نتائج محدده . وبمعنى آخر فان الطريقة العلمية تحدد لنا صحة او خطأ التصورات القائمة عن ظاهرة معينة من خلال سلسلة من التجارب ، او الملاحظات ، والتحليلات ، والاستنتاجات ، ليصبح من ثم لدينا حقيقة تصبح بمثابة الحقائق العلمية المجردة .

وعلى سبيل المثال ، لنأخذ ظاهرة مثل ظاهرة زيادة حوادث السيارات فى المملكة العربية السعودية . ان كل فرد منا يرى أسبابا مختلفة لهذه المشكلة . ولكن هذه الاسباب قد تكون او لا تكون الأسباب الفعليه لحوادث السيارات . ان البحث العلمى لهذه المشكلة يناقش كل الأسباب المحتملة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومن خلال المشاهدات أوالتجارب ، ليصل فى النهاية الى الأسباب الفعلية عن حوادث السيارات .

خطوات الطريقة العلمية فى الادارة

نستطيع ان نحدد خطوات البحث العلمى التى يمكن تطبيقها فى الادارة على النحو التالى :

١ ـ تعريف المشكلة .. وهنا تبدأ الخطوة الأولى من المدير باستعراض الاهداف المطلوبه لحل مشكلة او ظاهرة معينه ، ومن ثم تحدد طبيعة المشكلة او الظاهرة المطلوب حلها .. وعادة ما يكون هناك عدد من المشاكل او الظواهر مرتبطة بعضها ببعض ، وعلى المدير ان يحدد اى هذه المشاكل هى المشكلة الرئيسية التى يؤدى حلها الى حل المشاكل الاخرى الثانوية .

٢ ـ **جمع بعض الملاحظات الأولية عن المشكلة** : تحتم الطريقة العلمية على المدير هنا ان يقوم بجمع المعلومات الأولية عن الظاهرة موضوع البحث وذلك بهدف التعرف على المشكلة بطريقة اشمل ومعرفة خلفياتها .. وفى هذه الحالة قد يقوم المدير بالبحث عن المعلومات المدونة فى الملفات والسجلات ، او النظر الى الاحصائيات السابقة . اذ ربما من خلال هذا البحث الأولى يكتشف المدير حدوث هذه الظاهرة فى فترة تاريخية سابقة .

٣ ـ **وضع حل تقديرى مبدئى للمشكلة** : من خلال المعلومات المتوفرة يمكن ان يضع المدير حلا تجريبيا للمشكلة هذا الحل يسمى « الافتراض » Hypothesis وهذا الافتراض هو الذى يخضع من ثم للتجربة والتحليل لاختبار صحته او عدم صحته للعلاج . وهنا تتم التجربة عادة فى اجواء « مغلقة » تعنى محاولة تثبيت كل العوامل المؤثرة على المشكلة ما عدا عامل واحد متغير هو العامل موقع التجربة ... ومن ثم فان اى تغير فى النتائج ناجم عن التغيير فى هذا العامل يعنى الارتباط بين النتائج وهذا العامل .

فمثلا ، اذا اعتقد المدير ان حل « مشكلة تناقص المبيعات » ناجم عن « اسلوب الحملات الاعلانية » الذى تتبعه منظمته فان هذا العامل اى اسلوب الاعلان هو العامل المتغير ... ومن ثم تجرى التجربة على اساس محاولة اجراء تغييرات او تطويرات فى الاسلوب الاعلانى واكتشاف هذا التغيير على حركة المبيعات .

وهنا يجب ان يلاحظ ان النتائج المحققة قد تكون بعيدة كل البعد عن الهدف المطلوب وهو زيادة المبيعات ... ولكن هذه النتائج يمكن ان تؤخذ كمرجع هام وبيانات تاريخية يمكن الاستفادة منها فى المستقبل . كذلك يمكن ان تؤكد هذه النتائج

صحة الافتراض القائل بان اسباب انخفاض المبيعات عائد الى الاساليب الاعلانية المتبعة فى المنظمة .

والحقيقة ان كثيرا من البحوث العلمية والاكتشافات العلمية قد جاءت بطريق الصدفة اذ بينما يكون الهدف من اجراء تجربة معينة هو الوصول الى اسباب حدوث ظاهرة معينة تكون النتيجة عكس ذلك وتؤدى الى اكتشاف آخر لم يحدث ببال الباحثين ولا تصورهم عند اجراء التجربة .

٤ ـ تحليل الافتراض تحليلا كاملا من خلال المعلومات المتوفرة والتجربة المحققة : وهنا يقوم الباحث بتجزئة الافتراض موضوع التجربة الى عدة عناصر ، ومن ثم تكون الخطوة التالية هى تحليل هذه الاجزاء على ضوء المعلومات التاريخية المتوفرة والحل المبدئى للمشكلة . وحيث ان المعلومات التاريخية المتوفرة قد لا تكون كافية لتأييد الحل الاولى فان البيانات المجمعة عن التجربة تعطى عمقا اكثر لفحص المشكلة من اجل تقدير الحل النهائى المطلوب الوصول اليه .

٥ ـ تبويب البيانات المجمعة : نظرا لضخامة المعلومات والبيانات المتوفرة حتى هذه المرحلة والمتمثلة فى المعلومات التاريخية والمعلومات المتوفرة عن التجربة فان تحليل هذه البيانات من خلال تصنيفها يصبح مرحلة هامة من مراحل البحث ان الغرض من هذا التصنيف هو جمع كل ما يتعلق بالمشكلة من معلومات فى وحدة واحدة من البيانات ليتمكن الباحث عندئذ من تفسير هذه المعلومات واستخلاص النتائج الهامة منها .

٦ ـ تحديد اجابة اولية عن الافتراض موضع التحليل : وهنا ومن خلال البيانات المصنفة يمكن للباحث ان يصل الى اجابة اولية عن مدى صحة الافتراض الذى يقوم عليه البحث ان هذه المرحلة قد تكون سهلة وقد تكون ايضا صعبة وخاصة اذا كانت النتائج الأولية للتحاليل لا توحى بالعلاقة بين الافتراض وبين المشكلة موضع التجربة .

٧ ـ تعديل الاجابة النهائية على ضوء المعلومات النهائية : وهنا يقوم الباحث بتعديل الاجابة الأولية فى صورة حل نهائى للمشكلة اذا ما اتضح فعلا صحة الاجابة الاولية . وعادة ما تتم هذه الخطوة بعد قيام الباحث بمحاولة اخرى للربط بين

الافتراض والاجابة الأولية للتأكد من ان الحل الذى توصل اليه هو الحل السليم للمشكلة موضع البحث فى التجربة .

الإدارة العلمية والادارة التقليدية

ومن هذا التسلسل المنطقى للطريقة العلمية يصبح تعريف الادارة العلمية بانها طريقة تعتمد التحليل والفحص الكامل من خلال التجربة المغلقة للمعلومات والبيانات المتوفرة عن ظاهرة او مشكلة معينة ، وبمعنى آخر فان الادارة العلمية هى التى تأخذ باسلوب وخطوات الطريقة العلمية فى حل المشاكل الادارية التى تواجه المديرين .

وبهذا فان الادارة العلمية تختلف عن الادارة التقليدية Traditional Management فى كون المدير فى الطريقة الاخيرة لا يعتمد الطريقة العلمية فى حل المشاكل وانما يسير على نهج من سبقه فى حل المشاكل الادارية التى تواجهه دون الدخول فى تفاصيل قد تعيقه فى اداء واجباته اليومية .

ملخص الفصل

بدأنا هذا الفصل باستعراض لأهمية الوظيفة الادارية فى المنظمات الحديثة ودللنا على هذه الأهمية باستعراض وتحديد اهم المشاكل التى يواجهها المديرون فى منظمات اليوم .

ولكى يقف القارىء على الاسباب الحقيقية وراء تخلف ا لفكر الادارى عن بقية العلوم مثل العلوم التجريبية والاجتماعية فقد اوضحنا مجموعة من الأسباب ، ثم انتقلنا بعد ذلك الى شرح تطور الفكر الادارى خطوة بخطوة ، وبينا اهم تلك المساهمات التى لازالت تمثل اساس كل النظريات الحديثة فى الادارة ، وهى

مساهمات تايلور او ما يسمى بالادارة العلمية ، ومساهمات فايول او ما يسمى بمدرسة العملية الادارية ، وهى اساس كل الدراسات الحالية عن وظائف الادارة والمديرين .

ثم انتقلنا بعد استعراض اهم المساهمات فى الفكر الادارى قديمه وحديثه الى الحديث عن اهم مداخل دراسة الادارة وبينا فى هذا النطاق سبعة مدارس مختلفة هى مدرسة العملية الادارية ، المدرسة التجريبية ، المدرسة السلوكية ، مدرسة نظرية القرارات ، مدرسة النظم الاجتماعية ، المدرسة الرياضية ، واخيرا مدرسة التحليل الاقتصادى والرياضى .

وقد اوضحنا عند الحديث عن مدرسة العملية الادارية اننا سنعتمد فى كتابنا هذا الفكر الاساسى لهذه المدرسة نظرا لأنها المنهل الذى تستمد منه معظم الكتب التى تناقش وظائف الادارة والمديرين منهج البحث والتحليل .

وقد انتقلنا بعد ذلك الى معالجة اوسع لمفهوم الادارة العلمية التى نادى بها فردريك تايلور وتابعوه وبينا الاصول التى تستمد منه هذه النظرية مبادئها وهى ما يسمى « بالطريقة العلمية » .

كذلك ناقشنا فى هذا الفصل موضوعا جدليا لازال قائما حتى الآن وهو هل الادارة علم ام فن وانتهينا الى ان الادارة هى علم وفن معا ولا يمكن فصل الجوانب العلمية لها عن الجوانب الفنية فى منظمات اليوم التى تتميز بالضخامة والتعقيد .

أسئلة للمراجعة

س ١ : ما هى فى رأيك دواعى الادارة ؟ وهل تقتصر العملية الادارية على المدير فقط ؟

س ٢ : هل تستطيع ان تحدد الأسباب وراء افلاس بعض الاعمال التجارية بصفة عامة ، وفى المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ؟

س ٣ : ماذا نعنى بالظروف البيئية الخارجية للادارة ؟ وما هى علاقة هذه البيئة بالقرارات الادارية للمديرين ؟

س ٤ : ما هى المشاكل التى تواجه المديرين فى المنظمات ، وكيف يستطيع المدير علاج هذه المشاكل ؟

س ٥ : ما هى اسباب تأخر ظهور نظرية عامة للادارة وما هى الظروف التى ساعدت على احياء هذه النظرية ؟

س ٦ : اشرح بايجاز تطور الفكر الادارى من خلال مساهمات تايلور وفايول .

س ٧ : هل تستطيع ان تحدد مدى المساهمة فى حقل الادارة والتى كان لها اثر واسع فى تعميق مفاهيم الادارة الحديثة ؟

س ٨ : هل تستطيع ان تستشهد بآيات من القرآن الكريم او احاديث من السنة النبوية ، او مقاطع من الاجتهادات الفقهية توحى بأهمية الادارة او العمل الادارى ؟

س ٩ : يقال ان الادارة كممارسة اقدم من الادارة كفكر ودراسة ... اشرح ذلك معللا ما تقول .

س ١٠ : حلل الفلسفة الادارية لكل مدرسة من مدارس الادارة فى ستة اسطر .. وبين لماذا تختلف هذه المدارس فى نظرتها للعملية الادارية ؟

س ١١ : لماذ تعتبر مدرسة الادارة بالعمليات او العملية الادارية المدرسة الشائعة الاستخدام . وما هى المعلومات التى تقدمها هذه المدرسة لدارسى وممارسى الادارة ؟

س ١٢ : كيف يمكن ان تكون الادارة علما وان تكون فنا ؟

س ١٣ : ماهو الفرق بين العلوم التجريبية وعلم الادارة ؟

س ١٤ : **ما هى العلاقة بين العلم « والطريقة العلمية »** ؟

س ١٥ : عرف معنى « الادارة العلمية » ، وحدد خطوات الطريقة العلمية فى البحوث الادارية ؟

س ١٦ : **متى يكون المدير فعالا وناجحا** ؟

س ١٧ : ما هى الادارة التقليدية ؟

الفصل الثاني

تحديد الأهداف الإدارية

الخطوة الأولى

الأهداف التعليمية للفصل:

- **تحديد مفاهيم الأهداف الادارية ، وأهميتها للمنظمات**
- **التعريف بنماذج من الأهداف الادارية لمنظمات الأعمال**
- **كيفية تحديد الأولويات فى الأهداف الادارية**
- **توضيح مفهوم الادارة بالأهداف كأسلوب جديد فى الادارة الديموقراطية**

موضوعات المناقشة:

- تعريف الأهداف الادارية ، وتحديد اهميتها
- نماذج من الأهداف الادارية
- الاهداف العامة للمنظمة ، للادارة ، وللأفراد
- الخطوات التنفيذية للأهداف
- المبادىء الأساسية فى تحديد الأهداف الادارية
- الادارة بالأهداف .

— ٢ —

تحديد الهدف من حياتنا ، من خطواتنا ، من اعمالنا ، هو أمر على قدر كبير من الأهمية ذلك ان الحياة أوالعمل بدون هدف قد يقود الى لاشىء على الاطلاق .

كذلك الحال بالنسبة للادارة فى المنظمات والشركات ، لابد وأن تكون لها أهداف وان تكون واضحة ومحددة ، وأن ترتبط نشاطات المنظمة وعملياتها بتحقيق هذه

الأهداف . ان الاداء الكفء للعمليات الادارية لايكفى ، اذا لم تكن هذه العمليات موجهة فعلا نحو تحقيق الهدف . واذا ما اصبح هذا الهدف غامضا او فى الزوايا الخلفيه لتفكير المديرين والأفراد فان نشاطهم وحركتهم الدائبة فى العمل قد لاتعود بشيء على المنظمة .

من هنا فاننا سنحاول فى هذا الفصل شرح دور تحديد الأهداف فى العمل الادارى واهميتها فى توجيه السياسات والقرارات الادارية فى المنظمة نحو الالتزام بها والعمل من اجل تحقيقها . ان تحديد الأهداف شيء وتحقيقها شيء آخر والادارة هى حلقة الوصل بين كلتا العمليتين .

تعريف الأهداف الإدارية .. وتحديد أهميتها

تعريف الأهداف

ماهو الهدف الادارى ؟ الهدف عموما هو كل نتيجة تتحقق من اداء عمل معين وتكون متوافقة مع رغبات الفرد اوالمنظمة عند اداء العمل والانتهاء منه . والهدف الادارى هو بالتبعية رد فعل محدد لفعل يمارسه المدير والمرؤوسون بصورة محددة . وبمعنى آخر فإن الهدف الادارى هو « رغبة تحدد حاضراً ويؤمل فى تحقيقها مستقبلاً من خلال اداء عمل أوممارسة نشاط معين » . وهذا يعنى ان هناك شرطين لابد من توافرهما فى تعريف الأهداف الادارية وهما ان يكون هناك إطار محدد للهدف ، وان يكون هذا الاطار واضحا ولايحتمل الغموض أو التفسير بأشكال متعددة .

وتحديد اطار الهدف قد يحمل فى ثناياه عدة اهداف تسعى اليها الادارة ، ومن ثم فان تحقيق اى شيء آخر من خلال النشاط الادارى لايدخل ضمن اطار الهدف ولا يعد انجازا ويعتبر مضيعة للوقت والجهود .

كذلك فبالاضافة الى وجوب ان تكون الاهداف الادارية محددة فإنها ايضا يجب ان تكون واضحة ومعروفة للجميع ولاتحتمل اكثر من تفسير من قبل العاملين . فمثلاً القول بأن هدف الادارة هو « انتاج أكبر كمية ممكنة » او « انجاز العمل في اقل وقت ممكن » ، اوالبيع بأقصى قدر ممكن . هي عبارات تحتمل التفسير بأشكال مختلفة .

والأهداف الادارية قد تكون معلنة ولكنها قد لاتعمل بها الادارة وتسعى لتحقيق اهداف اخرى بغرض تمويه الرأى العام وهذا مايسمى بالتناقض بين الأهداف الرسمية (المعلنة) والأهداف العملية .

وقد تكون اهداف الادارة « محددة » وقد تكون « اشتراطية » اوتحفظية ـ والأهداف المحددة هى التى تحدد لنا النتائج المطلوبة من خلال الممارسات الفعلية والجهود المتصلة للمنظمة . فالقول مثلا بأن هدف المنظمة هو انتاج تليفزيون ملون جيد بحد أقصى من التكلفة لايتجاوز الف ريال يعتبر هدفا محدداً ـ اما الهدف التحفظى فهو الهدف الذى يحدد للادارة الشروط التى يمكن ان تعمل فى ظلها لتحقيق الهدف المحدد . فمثلا يعتبر هدف انتاج التليفزيون الملون بحد اقصى من التكلفة الف ريال وبحيث تحصل المنظمة على اعلى ربح ممكن يعتبر هذا الهدف تحفظيا لأنه ربط بين التكلفة والربح . كذلك فإنه يلاحظ أن هناك دائما تداخلا اعتياديا بين الأهداف المحددة والاهداف التحفظية ، وأنه يصعب على الادارة ان تحدد اية « اهداف محددة » دون أن تكون هناك شروط معينة لتحقيق هذه الأهداف ، والعكس ايضا صحيح .

أهمية تحديد الأهداف

لماذا تحدد المنظمة أو الادارة اهدافها ؟ او ماهى دواعى تحديد الأهداف ؟

لقد ذكرنا فى البداية ان تحديد الهدف هو الطريق الى تحقيق النتائج المطلوبة ، وبدون تحديد الهدف تصبح النتائج المحققة لاقيمة ولامعنى لها .

ان اهمية تحديد الاهداف الادارية تنبع من حقيقة الرغبة فى التحسين والتطوير . فالمنظمة حينما تحدد ان هدفها هو تحقيق ربح معين خلال فترة معينة فهى انما تعكس ايضا الرغبة فى اعادة استثمار هذا الربح من خلال التوسع أوالتطوير .

كذلك فإن اهمية تحديد الاهداف الادارية يرتبط بتعدد العناصر الموجودة فى المنظمة من مادية وبشرية ـ والرغبة فى توحيد الجهود والتنسيق فيما بينها . . فبدون هدف كيف يتم التنسيق ؟ ومع من ؟ وبأى اسلوب ؟ ان الادارة التى لاتملك اهدافا واضحة ومحددة لاتستطيع توحيد الجهود وتنسيق الأعمال .

وبالاضافة الى ماسبق فإن تحديد الاهداف هو ضرورة ملحة من اجل توجيه السياسات والقرارات فى المجالات المختلفة للعملية الادارية . ذلك ان للمنظمة عدة اوجه من العمليات والنشاطات فهناك مثلا عمليات التخطيط ، وهناك التنظيم ، وهناك الرقابة والتوظيف . كذلك هناك نشاطات تتعلق بالانتاج واخرى بالبيع وثالثة بالشراء اوالتخزين . . الخ . ان تحديد الاهداف لكل الافراد العاملين بهذه المجالات يعمل على توحيد السياسات وتوجيه الجهود الانسانية فى اطار متناسق ومتكامل ومترابط نحو تحقيق الاهداف المرسومة .

ولنأخذ مثلا هدف الادارة العليا المحدد والواضح بانتاج عشرة آلاف وحدة تليفزيون ملون خلال العام القادم وبيعها فى السوق المحلى،ان هذا الهدف هو الذى يحدد كل اوجه السياسات والقرارات الادارية فى مختلف اقسام المنظمة. . فسياسات التخطيط وجدولة برامج الانتاج تقوم على هذا الاساس. كذلك فان سياسات التمويل تحدد على اساس توفير الأموال اللازمة لتحقيق هذا الانتاج . اما السياسات البيعية فتقوم على وضع البرامج الخاصة بتوزيع هذا المنتج فى السوق المحلى . . وهكذا توجه وتوحد مختلف السياسات نحو تحقيق هدف الادارة .

اذاً باختصار يمكن القول ان اهمية تحديد الاهداف الادارية تنبع مما يلى :

اولا : الرغبة الادارية فى التحسين والتوسع .

ثانيا : الرغبة فى توحيد وتنسيق الجهود .

ثالثا : الرغبة فى توجيه السياسات والنشاطات الادارية نحو تحقيق الاهداف المرسومة .

نماذج الأهداف الإدارية

من الصعوبة بمكان ان نحدد هدفا واحدا لمنظمات الأعمال . ذلك ان هناك عادة اهدافا كثيرة للادارة تتفرع عنها أهداف اخرى . . غير أن طبيعة هذه الأهداف تختلف باختلاف الفلسفة الادارية للمنظمة . وفى منظمات الأعمال يثار الجدل حول هدف الربح حيث يقال ان الربح هو الهدف المطلوب تحقيقه فى الأجل الطويل . غير ان هذا التحديد لايخدم فهمنا لطبيعة المنظمات ولانشاطاتها المختلفة ؛ ولقد اوضح بعض الاختصاصيين ومنهم بيتر دركر Druckerبأن هدف الربح قد لايبدو لبعض المنظمات انه الهدف الشامل ، وان اعتماده قد لايكون دائما عاملا حاسما فى نشاطات المنظمة اوتخطيط عملياتها .[1] من هنا فإن القول بأن الربح هو الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال قد لايخدم حقيقة محاولتنا لتفهم طبيعة هذه المنظمات . ولذلك فإننا سنحاول فيما يلى ايضاح نوعية الأهداف التى قد تتبناها جميع المنظمات بعضها اوكلها على حد سواء .

الأهداف الربحية

يعتبر الربح مقياسا لنجاح منظمات الأعمال . والربح يمكن ان يقاس كنسبة من اجمالى المبيعات ، اونسبة من رأس المال المستثمر مثلا . وتحقيق الربح عنصر مهم فى تطور المشروع ونموه ، فكلما نمت الأرباح كلما تطورت وتعددت جوانب العمل فى المنظمة ، وكلما انكمشت الارباح كلما ادى ذلك الى انكماش المنظمة وربما الى خروجها

Peter Drucker, The Practice of Management (New York: Harper, 1954) P.36. (١)

من ميدان العمل . اذاً فالربح هو مقياس نجاح الادارة . ولكن ماهو الهدف الربحى الذى تسعى اليه الادارة ؟ هل هو تحقيق اقصى ربح ممكن فى الأجل الطويل ام تحقيق ارباح معقولة ؟ Maximum or Optimum Profit !

مما لاشك فيه ان القول بأن الهدف الربحى هو تحقيق اقصى ربح ممكن هدف قد يستحيل تحقيقه فى الأجل الطويل . ومن هنا نشأت فكرة ان المنظمات لاتسعى على اى حال الى تحقيق الحد الاقصى من الأرباح ولكنها تعمل على تحقيق ارباح معقولة تمكنها من الاستمرار(١) وحتى وان عملت المنظمات على الحصول على ارباح عظمى فانها لاتستطيع الوصول الى ذلك لعدة اسباب منها :

١ ـ تعظيم الربح هو اسلوب غير عملى ، لأن ذلك يتطلب من الادارة العمل على الوصول الى تساوى التكاليف الحدية Marginal Costs بالايرادات الحدية Marginal Revinew وهو أمر يصعب الوصول اليه الا من خلال توفر كميات ضخمة من المعلومات مثل تحديد حجم المبيعات المتوقع فى ظل تسعيرات متعددة اوالتكاليف الحديه لكميات مختلفة من الانتاج .

٢ ـ عدم القدرة على كشف واقع المستقبل يجعل من الصعب التنبؤ باى اجراء يحقق هدف تعظيم الربح .

٣ ـ ان المسئولية الاجتماعية للادارة والتزامها بتقديم الخدمات للمجتمع على حساب الأرباح المحققة لايتيح للادارة الحصول على تحقيق حدود عظمى من الأرباح .

لهذه الأسباب يمكن القول بأن هدف الربح هو هدف حتمى للادارة فى منظمات الأعمال ، ولكن ماتسعى اليه الادارة هو الربح المعقول .

ان هدف تحقيق الربح يخدم فى الواقع المنظمة من عدة زوايا فهو :

اولا : يعمل كمرشد للادارة فى عملية اتخاذ القرارات فالقرار الذى لايخدم تحقيق هذا الهدف يصبح لاقيمة فعلية له .

---

(١) Joseph Mcguire, Theories of Business Behavior (Englewood Cliffs: Prentice - Hall Inc., 1964) PP.80-86

ثانيا : يعمل هدف الربح كمعيار لمعرفة كفاءة الاداء فى المنظمة فالاداء الذى لايحقق ربحا لايعتبر مثلا أداءً ناجحا .

ثالثا : ان تحقيق الربح ضرورة لنمو المنظمة وتطورها . فالمنظمة التى لاتحقق ارباحا لاتستطيع ان تحسن من خدماتها اومنتجاتها ولاتستطيع ايضا ان تتوسع فى تقديم هذه الخدمات اوالمنتجات وتصبح بالتداعى غير قادرة على اجتذاب مزيد من الاستثمارات اوالحصول على تمويل خارجى ، اوتوظيف المهارات الرفيعة من العناصر البشرية .

واخيرا ، يمكن القول ان هدف تحقيق الربح يستلزم بالتالى تحديد اهداف فرعية توصل الادارة الى الهدف الأساسى . فتحديد نسبة الارباح اونسبة النمو يمكن ان يكون هدفا فرعيا . كذلك فان هدف تطوير المنتجات هو هدف فرعى من الهدف الاساسى وهو هدف تحقيق الربح .

هدف تقديم الخدمة

ان الحديث عن الربح كهدف تسعى الى تحقيقه منظمات الأعمال يجب ان لايفهم منه ان هذه المنظمات لاتعمل الا من اجل الربح والربح فقط . ذلك ان لكل منظمة هدفا آخر يسير قدما مع هدف الربح وهذا الهدف هو انتاج سلعة اوتقديم خدمة تحظى بقبول المجتمع . ومن ثم فإن تحقيق الهدف يرتبط بتقديم الخدمة وبأن تكون هذه الخدمة مرغوبة وتحظى بتأييد واهتمام المستهلك . ان مبرر البقاء والاستمرار لمنظمة الأعمال هو تقديم الخدمة المطلوبة . فشركة الكهرباء مثلا اذا لم تقدم خدمة توصيل التيار لكل راغب فلامبرر عند ئذ لبقائها اواصرارها فى الحصول على ارباح . كذلك المصنع اى مصنع اذا لم يقدم منتجا مرغوبا وبجودة وسعر مقبولين من المستهلكين فان هدفه الخاص بالربح لن يتحقق . كذلك يمكن القول بالنسبة للبنوك ، ولشركات التأمين ، والبناء ، وحتى محطات البنزين وغسيل السيارات ، ان المطلوب من هذه المؤسسات هو

تقديم الخدمة كمبرر للحصول على ارباح . . من هنا يصبح هدف تقديم الخدمة مرتبطا بهدف الحصول على ربح .

ليس هذا فحسب بل ان قدرة المنظمة على تحديد نوع الخدمة هو الذى يحدد نجاحها أوفشلها . ذلك انه لايكفى ان تقوم المنظمة بتقديم خدمة لايرضاها ولايرغبها المستهلك فهو والحال كذلك سيتجه حتما الى طلب هذه الخدمة من المنافسين الآخرين . وفى هذا السياق تواجه المنظمة عدة بدائل لنوع الخدمة المقدمة وهو موقف حرج ينبغى دراسته وحسابه بكل دقة ووضوح قبل اتخاذ اى قرار عشوائى .

ان الشواهد تحكى كيف واجهت شركة « بوردن » **Borden**الأمريكية لمنتجات الألبان الجافة **موقفا** مثل هذا، ففى عام **١٩٣٧** كان على الشركة أن تتخذ قرارين أحدهما خاص **بالتوسع** الجغرافى وتأسيس فروع دولية خارج أمريكا والقرار الثانى بتنويع منتجاتها من خلال التوسع فى استخدام مواد كيماوية عضوية بدلا من المواد الكيماوية الصناعية وقد برزت الشركة بعد الحرب العالمية الثانية كشركة من أنجح الشركات فى العالم فى هذا الميدان بل انها أصبحت فى سنة **١٩٦٢** أكبر شركة رابحة فى صناعة الالبان الجافة فى الولايات المتحدة[١] . ولو لم تحدد شركة « بوردن » اهدافها بوضوح لربما لم تصل الى المركز الذى وصلته فى سنة **١٩٦٢** .

ومن ناحية اخرى ، فإن المعيار الذى يحدد جودة الخدمة اوالمنتج الذى تقدمه المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدار المنافسة فى ميدان الخدمة وكلما كانت هناك منافسة عنيدة كلما ادى ذلك بالمنظمة الى اعطاء اهمية كبرى لنوع الخدمة اوالمنتج المقدم للمستهلك حرصا على عدم فقدانها قطاعا من السوق ، وكلما اتجه السوق الى الطبيعة الاحتكارية كلما تهاونت الشركات فى نوعية الخدمة اوالمنتج لاضطرار المستهلك الى طلب هذه الخدمة من مصادرها المحدودة .

ان بعض المنظمات اليوم والتى تعطى اهمية لنوعية الخدمة لاتتوقف عند اعطاء الخدمة الجيدة فقط ، بل قد تمتد علاقتها بالمستهلك حتى بعد الشراء من خلال تقديم

---

(١) "Borden Beats The Rule of Two"; FORBES, Vol. 91, No.5 (March 1, 1963) P.25

الضمان والصيانة ، اوتدريب الموظفين والعمال فى حالة المنتجات أوالخدمات الصناعية .

ولعل الكثير منا فى كثير من الأحوال يكون اختياره لشراء سلعة ما هو مايلاحظه من اهتمام من البائع اوالشركة بتقديم خدمة افضل من غيرها حتى بعد عملية الشراء . . ومثال ذلك القرار الخاص بشراء سيارة .

اذاً ، تلخيصا للقول ، فإن منظمات الاعمال لاتكتفى بتحديد هدف واحد وهو تحديد الربح بل ان هذا الهدف يرتبط والى حد كبير بهدف آخر تسعى اليه هذه المنظمات وهو تقديم الخدمة المطلوبة وبشكل جيد وثمن معقول .

الأهداف الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية)

يمكن اعتبار هدف تقديم الخدمة كهدف اجتماعى - بمعنى ان تقديم هذه الخدمة يخص قطاعا معينا من المجتمع . غير ان اهداف المنظمة الاجتماعية هى اوسع وأشمل من ان تحصر فى قطاع معين فقد تتجاوز الأهداف الاجتماعية قطاع المستهلكين الى قطاع المجتمع المحيط ، اوالرأى العام وهذا مايعبر عنه اليوم « بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال » Social Responsibilities.ويدخل فى اطار هذه المسئولية ان تقوم منظمات الأعمال بتقديم خدمات متعددة للمجتمع مثل انشاء البرامج التعليمية والتدريبية ، التعاون مع الحكومة فى التخطيط العمرانى والحضارى للمدن التى تعمل بها ، تقديم التبرعات والقروض للجمعيات الخيرية ، انشاء النوادى والأماكن الترفيهية ، بناء المستشفيات اودور الرعاية الاجتماعية . . الخ . لكن المسئولية الاجتماعية ليست هدفا تسعى اليه كل منظمات الأعمال خاصة اذا كان هذا الهدف يتعارض مع هدف تحقيق الربح الذى يسعى له اصحاب الأسهم . فإذا كانت المسئولية الاجتماعية تعنى انفاق كل الارباح اونسبة كبيرة منها فى تقديم خدمات اجتماعية شاملة فان هذا قد يؤدى الى نتائج عكسية قد لايرضى عنها المجتمع ايضا . فإذا كانت مثلا هذه المسئولية ستؤدى الى الخسارة ، او الى عدم النمو ، او الى انقاص حجم العمالة فى

المنظمة فان هذا فى حد ذاته يعتبر ضررا للمجتمع لأن اثره النهائى سينعكس عليه ممثلا فى نوعية الخدمة اوانقطاعها تماما .

غير ان احساس بعض المنظمات الكبرى يعمق مسئوليتها الاجتماعية بجعلها لاتتوانى فى ان تكون هذه المسئولية فى قائمة اهدافها الرئيسية وفى المملكة العربية السعودية فإن كثيرا من المنظمات والأفراد اليوم بدأت تستشعر أهمية تقديم خدمات اجتماعية للمجتمع من خلال مشاركتها المستمرة فى تقديم التبرعات والمساعدة لكل ما من شأنه ادخال السعادة اوتخفيف الآلام على بعض الجماعات والأفراد ومن أمثلة هذه المسئولية ، انشاء « الجمعية الخيرية الاسلامية » فى سنة ١٣٩٩هـ التى سارع الى دعمها كبار رجال الاعمال و منظمات المملكة ، اوالتبرعات السنوية التى تشهدها كبار المدن للسجناء المعسرين خلال المواسم والأعياد . غير انه مما يؤخذ على منظمات الأعمال السعودية فى هذا الاطار هو عشوائية هذه المسئولية وعدم الالتزام بها معبرا عنها بأرقام تقتطع من ميزانياتها السنوية .

وفى الولايات المتحدة تصدرت « شركة داو للكيماويات » Dow Chemical Company قائمة الشركات العاملة فى حقل المسئولية الاجتماعية واستحقت بذلك « جائزة المواطنة » من مجلة الأعمال الاسبوعية الامريكية Business Weekفى سنة ١٩٧٢ نظرا لما قامت به هذه الشركة من برامج تهدف الى مكافحة التلوث بلغت نفقاتها مايقرب من عشرين مليون دولار[١] .

ان مبرر الالتزام بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو الحرية التى يمنحها المجتمع للمنظمة لمزاولة اعمالها . وكما يقال فإن مستقبل المنظمة يتوقف على أحساس الادارة بمسئوليتها تجاه المجتمع الذى تعيش وتنمو فيه[٢] .

---

(١) "How Business Tackles Social Problems", Business Week, No.2229 (May 20,1972), P.97.

(٢) Social Responsibilities of Business Corporations, (New York: Committee for Economic Develo pment, 1971) P.16

الأهداف العامة

للمنظمة، للإدارة، والأفراد

المنظمة كخلية من خلايا المجتمع تتفاعل معه وتتأثر أوتؤثر فى مجريات الاحداث به تسعى من خلال وجودها الى تحقيق اهداف عامة معينة نذكر منها مايلى :

١ ـ المساعدة فى محاربة عوامل الشر والضرر فى المجتمع .

٢ ـ مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج العمل .

٣ ـ التعاون مع الحكومة فى تنمية المجتمع .

٤ ـ استغلال الموارد الطبيعية ومنع سوء استخدامها .

من ناحية اخرى فإن لإدارة المنظمات ايضا اهدافا اخرى تنعكس من خلال الموازنة بين مصالح المستثمرين اواصحاب الاسهم ، والموظفين والمجتمع ككل . وفى هذا الاطار يمكن ان نلخص اهداف الادارة على النحو التالى :

١ ـ تحقيق الارباح لحملة الاسهم .

٢ ـ انتاج اوتقديم خدمة مرغوبة من المستهلكين .

٣ ـ حماية الموظفين وتوفير اقصى متطلبات الرفاهية .

٤ ـ تحقيق اقصى معدلات للانتاج .

٥ ـ تحسين منتجاتها وخدماتها .

ان هذه الاهداف العامة لادارة المنظمات تتفرع عنها أهداف اخرى تخص كل ادارات واقسام المنظمة . فالادارات المختلفة مثل ادارة الأفراد ، والانتاج ، والتمويل ،

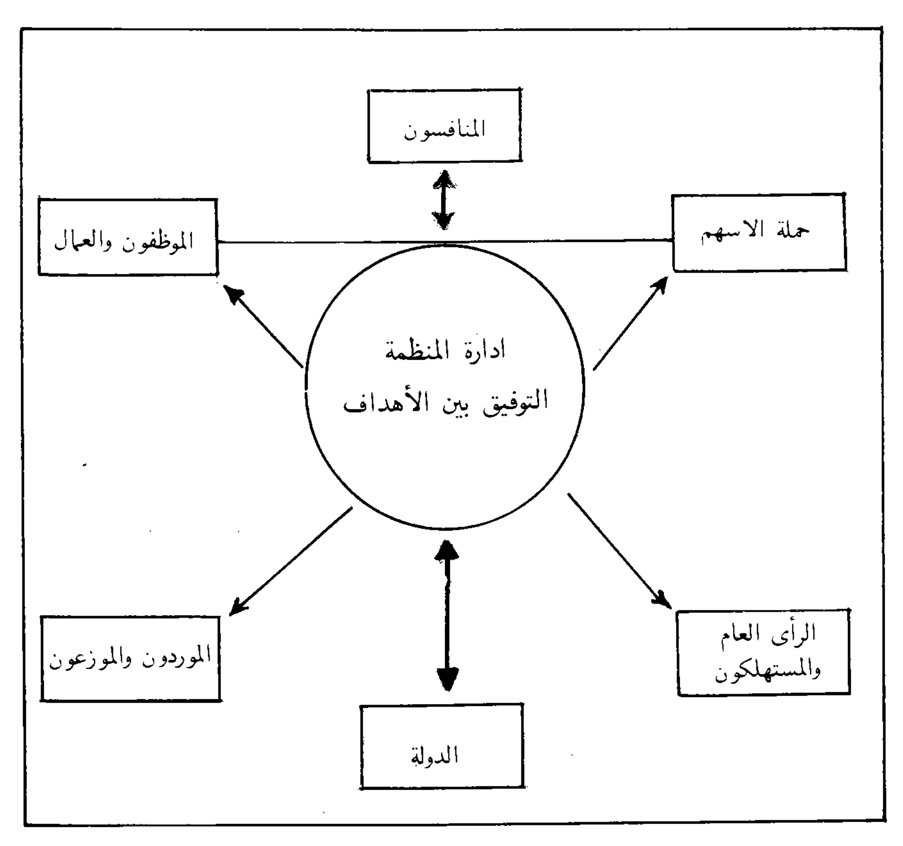
والتسويق ، والأبحاث والتطوير تحدد اهدافها على ضوء الاهداف العامة . وتحقيق الاهداف الفرعية لهذه الادارات يجب ان لايتناقض اطلاقا مع الاهداف العامة للادارة .

وكما ان للمنظمة وللادارة اهدافا عامة فان هناك ايضا اهدافا للعاملين بالمنظمة يسعون الى تحقيقها ويجب ان تعمل الادارة على ذلك . ومن ضمن هذه الاهداف ، الحصول على اجور مناسبة ، توفير ظروف عمل جيدة ، توفير فرص التطور والترقية ، الاعتراف والتقدير لدور الموظف واحساسه انه موضع احترام الادارة وتقديرها لانجازاته .

ان تحقيق الاهداف المشار اليها يفرض على الادارة نوعا من المسئولية ويجعلها فى موقف تعمل من خلاله فى ايجاد الموازنة والمواءمة وتحديد الأولويات فى الاهداف . . وسنحاول ايضاح ذلك فيما يلى :

التوفيق بين الأهداف

تواجه الادارة كما اسلفنا موقفا حرجا فى محاولة الموازنة بين تحقيق اهداف ورغبات اصحاب المصالح المتعددة فى المنظمة . فهناك رغبات حملة الأسهم وهناك رغبات المديرين الشخصية ، وهناك رغبات الموظفين . . وبطبيعة الحال فان هناك ايضا جهات اخرى ذات مصالح ترتبط بالمنظمة وتؤثر على قراراتها . ويمكن ان نتصور ادارة المنظمة فى الموقف التالى :



شكل (١) الادارة فى موقف التوفيق بين المصالح والاهداف المتعددة

وكما يلاحظ فى الشكل (١) فان الادارة اضافة الى موقفها الخاص بتحقيق التوازن بين اهدافها واهداف العاملين فانها ايضا لابد وان تتبنى استراتيجية تحقيق التوازن بين المصالح المتعددة التى تتعامل مع المنظمة كالمساهمين ، والرأى العام ، والدولة والمنافسين ، والموردين والموزعين . فكما يهم المستهلك أوالرأى العام ان يحصل على سلعة جيدة وبسعر معقول فان الادارة يهمها ان تنتج هذه السلعة بتكلفة معقولة وان تحقق ربحا معقولا ايضا وهكذا نجد ان لكل فعل رد فعل أو ان لكل رغبة رغبة مضادة .

ان مايهمنا حقيقة فى هذا الجزء هو مشكلة الادارة فى التوفيق بين اهدافها وبين اهداف العاملين والموظفين والتى اوضحناها فيما سبق .

ان التوفيق بين الأهداف المتضاربة يتطلب اولا الاعتراف من قبل الطرفين انه لايمكن تحقيق مطلب أى منهما الابتحقيق مطالب الطرف الآخر ، ومن ثم فإن التنازل المشترك عن بعض المواقف من قبل الطرفين ربما يخدم المصلحة المشتركة بدلا من الاصرار على تحقيق رغبات ومطالب كل فريق والتى ربما تكون على حساب الاهداف العامة للمنظمة ككل .

ويمكن ان يتم التوفيق بين هذه الاهداف من خلال اتباع الوسائل التالية :

١ ـ اولا الاقتناع والاعتراف من كل فريق بأن بقاء المنظمة واستمرارها هو محصلة التوفيق بين الاهداف المشتركة .

٢ ـ تكوين اللجان المشتركة الممثلة للادارة والعمال (ممثلى نقابة العمال ان وجدت) لفحص هذه الاهداف والتنسيق بينها على ضوء الظروف الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية المحيطة .

٣ ـ اشراكِ الموظفين فى بعض الجوانب الادارية واتخاذ القرارات للوقوف عن قرب على طبيعة المشاكل التى تواجه الادارة ، ومن ثم اتخاذ مواقف مرنة بالنسبة للاصرار على تحقيق مطالب معينة .

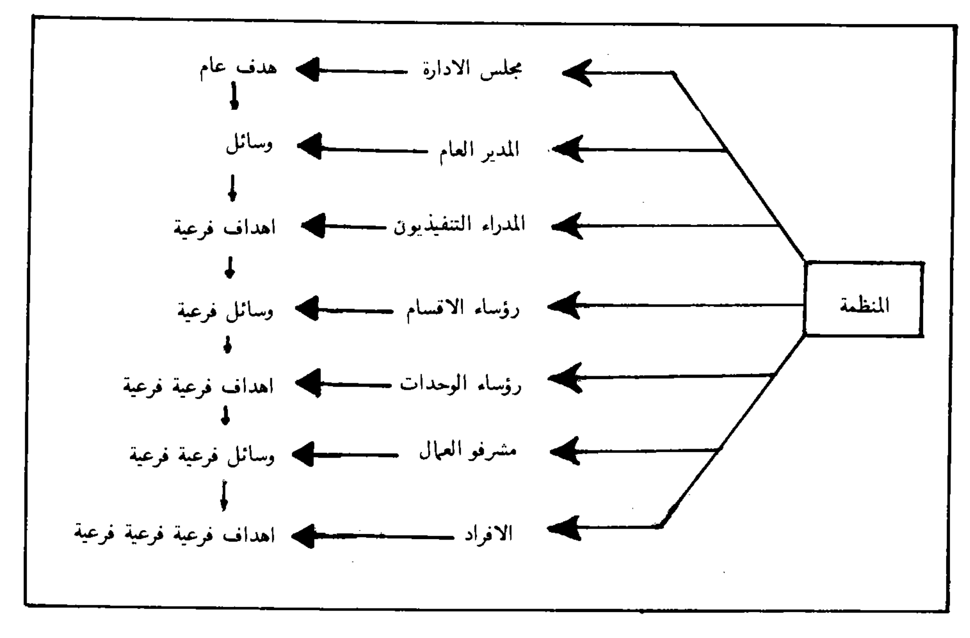
٤ ـ تلجأ بعض منظمات الأعمال الى سياسة اشتراك العمال فى جزء من الأرباح المحققة اسوة بالادارة العليا . وهذه السياسة تدفع بالموظفين والعمال الى مزيد من الانتاجية وهو مطلب عام للمنظمة .

الخطوات التنفيذية للأهداف الإدارية

لاتكتفى منظمات الاعمال بأن تعلن عن اهدافها ولا عن اولويات هذه الاهداف ، ولكن هناك مرحلة هامة تلى ذلك ونعنى بها وسائل تنفيذ الاهداف . وهذه الوسائل

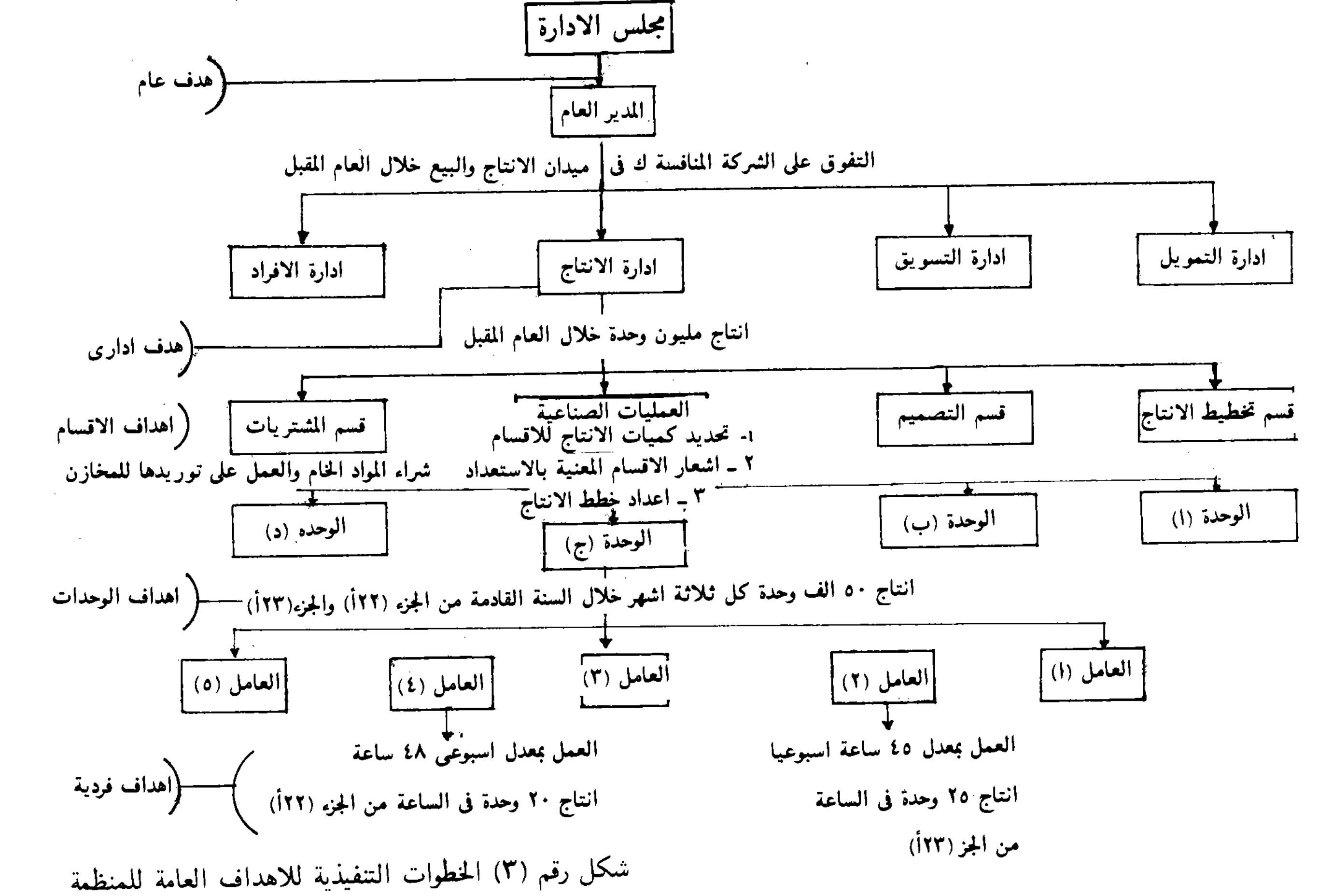
بالتداعى تصبح اهدافا فرعية Subgoals يتطلب تحقيقها وسائل اخرى ، وهكذا تستمر عملية الأهداف والوسائل من المستوى الأعلى فى الادارة وحتى المستويات الفردية فى قاعدة الهيكل الادارى .

وفى المثال التالى نبين كيف تتم الخطوات التنفيذية لهدف ادارى . فمثلا قد تقرر الادارة العليا ممثلا بمجلس الادارة ان هدف المنظمة لهذا العام هو انتاج وبيع كميات تفوق تلك التى تنتجها وتسوقها المنظمة (ك) المنافسة . ان مثل هذا القرار يمكن ان يترجم الى سلسلة متواصلة من الأهداف والأهداف الفرعية من اعلى الهيكل التنظيمى حتى القاعدة وتاخذ العملية الشكل التالى :



شكل (٢) تسلسل الاهداف والوسائل كوسيلة نحو تنفيذ الاهداف العامة

ولكى تتضح الصورة بشكل اوضح للخطوات التى يتم بها تنفيذ هذا الهدف يمكن ان نتتبع الشكل التالى :



شكل رقم (٣) الخطوات التنفيذية للاهداف العامة للمنظمة

ان الخطوات التنفيذية التى اتخذت من قبل الادارات والاقسام المختلفة فى المنظمة تحدد لنا ضرورة التنسيق والتوافق الذى لابد ان تضطلع به الادارة وكيف ان الهدف العام يترجم الى اهداف فرعية اووسائل واهداف فرعية فرعية حتى يتحقق الهدف العام على كل المستويات .. ويلاحظ انه كلما اتجهنا من اعلى الهيكل التنظيمى حتى القاعدة كلما اصبح تحديد الهدف بصورة واضحة ولاتحتمل التفسير أمرا ضروريا . فلايمكن مثلا ان تطلب ادارة الانتاج من الوحدات التابعة لها تنفيذ الهدف العام لمجلس الادارة القائل بالتفوق على الشركة (ك) فى ميدان الانتاج والتسويق للعام المقبل . ولكن ادارة الانتاج تستطيع ان توضح للأقسام والوحدات التابعة لها ان الهدف الرئيسى لادارة الانتاج هو انتاج مليون وحدة خلال العام المقبل وان على هذه الاقسام تخطيط وجدولة واعداد برامج الشراء والمراقبة وتوزيع العمل على اساس تحقيق هذا الهدف .

المبادئ الأساسية لتحديد الأهداف الإدارية

يتضح لنا من المناقشة السابقة ان عملية تحديد الاهداف الادارية هى عملية صعبة وتتطلب من الادارة الالمام بكل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة . وهذا بالتالى يفرض على الادارة الزاما بان تحدد مبادىء واضحة تسير عليها عند تحديد اهدافها . هذه المبادىء فى رأينا تشمل ما يلى :

١ ـ ان تكون هذه الاهداف عامل تحفيز للاداء والانتاج وذلك من خلال الشعور بين العاملين او تحقيق اهداف المنظمة فيه ارضاء فى نفس الوقت لتحقيق اهدافهم الشخصية .

٢ ـ ان تكون هذه الاهداف واقعية وتأخذ فى الحسبان امكانيات الشركة المتاحة والتى يمكن توفيرها ، وأن تبتعد بقدر الامكان عن المبالغة .

٣ ـ ان تكون واضحة ومحددة ويحبذ ان تحمل فى طياتها لغة رقمية بدلا من العبارات التى تحمل اكثر من معنى .

٤ ـ ان تكون مرنة وذلك لأن المنظمة لا تعمل فى ظروف ثابتة وانما متغيرة ، وما يمكن ان يكون هدفا معقولا الآن قد لا يصبح كذلك بعد شهر او سنة من الآن .

٥ ـ ان تحدد الاولويات ذلك انه ليست كل اهداف المنظمة على نفس القدر من الاهمية .. ومن ثم فان تحديد الاولويات يعنى ان تعمل المنظمة على ترتيب هذه الاهداف ومن ثم العمل على تحقيقها وفقا لهذا الترتيب .

الإدَارة بالتبعيَّة

هذا النمط من الممارسة الادارية لا يعتمد على المبادرة ولا على الطريقة العلمية فى الادارة . ان مفتاح حل المشاكل الادارية فى المنظمة يقوم هنا على اساس اتباع ما يقوم به الغير فى المنظمات المشابهة وفى ظل الظروف القائمة . وهنا يكون حل المشاكل التى تواجه المديرين على اساس الاجابة على اسئلة مسبقة من قبل الادارة حول ، ماذا فعلت مثلا المنظمة (ع) حول هذه المشكلة ؟ وما الذى تلجأ اليه غالبية المنظمات فى مثل هذه الاحوال ؟ وكيف تتصرف المنظمات الكبرى عند حصول مشاكل مشابهة ؟ وفى الغالب فان الاجابات على هذه الاسئلة تكون معلومات قيمة يمكن الاسترشاد بها على ضوء الظروف المحيطة بالادارة فى محاولة للتغلب على بعض المشاكل والظواهر القائمة فى المنظمة . ذلك ان ما يعتبر خطوات مثالية فى منظمة ما لحل بعض المشاكل قد لا يكون بالضرورة الحل الامثل لمنظمة اخرى تواجه نفس المشكلة حتى ولو كانت المنظمة الأخرى منظمة كبيرة ورائدة فى حقل النشاطات التى تمارسها المنظمة التابعة . كذلك فان المعلومات المتوفرة عن المنظمات الأخرى قد تكون ذات فائدة كبرى للمنظمات التابعة اذا ما كانت هذه المعلومات خاضعة للتحليل والتقويم واستخلاص النتائج والعبر قبل محاولة تطبيقها تطبيقا حرفيا فى معالجة الظروف والمشاكل المشابهة .

الإدارة بالأهداف

management by objectives

تقوم فلسفة الادارة بالاهداف على منطق المسئولية المشتركة بين الادارة (ممثلة بالمدير) والمرؤوسين ، ويستتبع ذلك ان العملية الادارية هى عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين فى كل وحدات المنظمة ، وان مستلزمات هذه العملية تتبلور فى تحديد الاهداف جماعيا على ضوء الامكانيات المتاحة او التى يمكن توفيرها ، وتنفيذ هذه الاهداف ومتابعة وتقويم النتائج .

على ان هذه الفلسفة لا تزال محدودة التطبيق فى منظمات الاعمال ، وليس بإمكان كل المنظمات تجاوز متطلباتها حتى يمكن اتباعها دون صعوبات او عوائق . ان هناك مستلزمات لتطبيق اسلوب الادارة بالاهداف سنحاول مناقشتها فيما يلى : (١) .

اولاً: تحديد الاهداف :

ان عملية تحديد الاهداف تستلزم توفر الاسس التالية :

١ ـ أن تكون الاهداف واضحة وممكنة .

٢ ـ ان تحدد جدولا زمنيا معقولا للوصول الى تحقيقها .

٣ ـ ان تحدد طرق واساليب تحقيق هذه الاهداف .

٤ ـ ان تقدر سلفا النتائج المتوقعة والممكن تحقيقها فى حالة الوصول الى الاهداف المطلوبة .

وترتبط بعملية تحديد الاهداف ، تصنيف هذه الاهداف ، وعموما يمكن ان نقول ان مدير كل قسم او ادارة يواجه ثلاثة انواع اساسية من الاهداف تتمثل فى الاهداف المطلوب تحقيقها فى العمليات اليومية ، والاهداف المطلوب الوصول اليها من حل بعض المشاكل القائمة ، واخيرا الاهداف الطويلة لقسمه والمتفرعة من الاهداف العامة الطويلة الأجل للمنظمة .

---

(١) محمد حسن يس ، مدنى عبدالقادر علاقى ، وظائف الادارة (القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الطبعة الأولى ١٣٩٣هـ) ص٤٩٨ ـ ٥٠٠

ثانيا : تحديد دور المدير ..

يتمثل دور المديرين والرؤساء على ضوء العلاقات التى تربطهم بالاطراف المتعددة فى المنظمة . والمدير يرتبط اساسا بنوعين من العلاقات التنظيمية الوظائفية فهو مرتبط برؤسائه فى المستوى الاعلى من التنظيم ، ومرتبط ايضا بمرؤوسيه فى المستوى الادنى من التنظيم . كذلك يرتبط المدير بحكم علاقته الوظائفية فى التنظيم بزملائه من المدراء الآخرين . ومن خلال هذه العلاقات المتعددة يستطيع هذا المدير بالاشتراك مع مرؤوسيه بلورة اهداف ادارتة ومناقشة كيفية التوصل الى تحقيقها على ضوء امكانياتهم المتاحة او التى يمكن توفيرها ، دون ان يؤدى ذلك الى اى تعارض مع الاهداف الأخرى للادارات ، او الاهداف العامة للمنظمة ، ودون تضارب او تصادم مع الاهداف الخاصة للمرؤوسين .

ثالثا : توفير الشروط العامة لنجاح الادارة بالاهداف :

يستلزم اتباع نظام الادارة بالاهداف توفير بعض الاجواء الضرورية لضمان نجاح هذا الاسلوب منها (١) .

١ ـ اقتناع الادارة العليا بهذا الاسلوب التزاما واداء .

٢ ـ ضرورة وضوح الاهداف العامة للمنظمة وامكانية تطبيقها والابتعاد قدر الامكان عن المبالغة او التقدير الجزافى لامكانيات المنظمة .

٣ ـ التفصيل والايضاح لجميع الوظائف الادارية بهدف معرفة طبيعة العمليات والنشاطات المطلوب تأديتها داخل هذه الوظائف .

٤ ـ تحديد معايير الاداء التى يمكن التقييم والتصحيح على ضوئها .

٥ ـ ان يكون فى الامكان قياس النتائج كميا او تفصيليا فى كل قسم من اقسام المنظمة لمعرفة اى الاقسام والوحدات الفرعية يسير على منهج الاهداف المحدودة سلفا .

٦ ـ توفر روح التعاون والاخلاص بين المديرين فى مختلف الادارات .

(١) Andrew D. Szilagyi, and Mark J. Wallace, Jr. Organizational Behavior and Performance (California: Good year Publishing Company, Inc., 1980) P.584

٧ ـ المرونة فى التطبيق والتكيف مع كل تغيير فى الظروف الداخلية والخارجية .

رابعا : خطوات تطبيق نظام الادارة بالاهداف .

تستلزم الخطوات التطبيقية لهذا الاسلوب الادارى اتباع ما يلى :

١ ـ تحديد الهدف العام الرئيسى للمنظمة والاهداف الثانوية الطويلة الأجل .

٢ ـ تحديد الاهداف القصيرة الاجل وتوزيعها على الاقسام المختصة بالتنفيذ فمثلا ، على ضوء تحديد الاهداف الطويلة الاجل لادارة الانتاج يمكن تحديد الاهداف القصيرة الاجل لكل اقسام الانتاج ، مثل قسم العمليات ، قسم مراقبة الجودة ، قسم التصميم ، قسم مراقبة المخزون .. الخ .

٣ ـ تحديد الهيكل التنظيمى والعلاقات بين الاقسام والادارات تمهيدا لتحديد مسئوليات التنفيذ .

٤ ـ تشكيل فرق العمل داخل الاقسام التى ستتولى وضع التفاصيل وخطوات التنفيذ .

٥ ـ تحديد معايير الاداء والنتائج .

٦ ـ تحديد وسائل الرقابة والاتصال بين المستويات الادارية .

٧ ـ واخيرا ، عقد الاجتماعات الدورية بين المسئولين الاداريين لتقويم الاعمال والنتائج التى حققتها الاقسام والمنظمة ككل .

مُلخص الفَصْل

استعرضنا فى هذا الفصل الخطوة الاولى فى العمل الادارى وهى تحديد الاهداف .. وقد عرفنا الهدف بانه كل نتيجة تتحقق من اداء عمل معين وتكون متوافقة مع رغبات الفرد او المنظمة عند اداء العمل .

ولقد ذكرنا ان الاهمية وراء تحديد الاهداف الادارية تنطلق من عدة اسباب هى (١) الرغبة الادارية فى التحسن والتوسع (٢) الرغبة فى توحيد وتنسيق الجهود

الجماعية (٣) الرغبة فى توجيه السياسات والنشاطات بشكل يحقق الاهداف المنشودة .

وانتقلنا الى نماذج من الاهداف الادارية لمنظمات الاعمال وقلنا انها قد لا تقتصر على الربح فقط بل ان هناك اهدافا أخرى قد يكون من بينها تقديم الخدمة ، الاستمرار ، والمسئولية الاجتماعية. كذلك ذكرنا ان اهداف المنظمات متباينة وانها تضم فى جوانبها اهدافا مختلفة للمنظمة ، وللادارة ، وللافراد العاملين بالمنظمة وان التوفيق بين هذه الاهداف هو امر ضرورى لاستمرار المنظمة وتطورها .

واستعرضنا بعد ذلك الخطوات التنفيذية للاهداف وقلنا ان تحقيق الهدف الرئيسى للادارة يتفرع عنه اهداف أخرى على كافة المستويات الادارية وأن هذا التفرع هو عبارة عن تسلسل من الاهداف والوسائل الرئيسية والفرعية ، والفرعية الفرعية .

وقد انتقلنا بعد ذلك الى المبادىء الاساسية فى تحديد الاهداف وذكرنا ان متطلبات تحديد الاهداف متعددة وانها لا بد من هذا المنطلق ان تكون واقعية واضحة ، محفزة للافراد ، مرنة ، وان تحدد الاولويات قبل الثانويات فى الانجازات المطلوبة .

وقد اختتمنا الفصل بمناقشة نوعين من الاساليب الادارية هما الادارة بالتبعية حيث تقف المنظمة موقف التقليد للمنظمات الأخرى، والادارة بالاهداف حيث تقوم فلسفة الادارة على ان يقوم كل قسم برسم اهدافه والطرق الكفيلة بتحقيقها وذلك فى اطار الاهداف والسياسات العامة للمنظمة .

(٢)

أسئلة للمراجعة

(س ١) اذا تمكنت الادارة من اقناع الافراد بالعمل خلال فترة معينة فما هى دواعى تحديد الهدف ؟

(س ٢) عرف مفهوم الهدف الادارى وما هو الفرق بين الاهداف الرسمية والاهداف العملية ، والاهداف المحددة والاهداف التحفظية ؟

(س ٣) يقال أن تحقيق الربح هو الهدف الوحيد لمنظمات الاعمال حلل ذلك . وبين معنى تعظيم الربح ، وهل تستطيع منظمات الاعمال تحقيق هدف الحصول على اقصى ربح ممكن ؟

(س ٤) ما هى المسئولية الاجتماعية للادارة وكيف يمكن ان يكون التطرف فى تقدير هذه المسئولية ضارا بالمجتمع ؟

(س ٥) حدد الاهداف المختلفة لكل من المنظمة ، والادارة ، والافراد العاملين بالمنظمة ـ وكيف يمكن تحقيق التوفيق والتوازن بين اهداف الادارة واهداف العاملين ؟

(س ٦) ماذا نعنى بتسلسل الاهداف والوسائل من اعلى الهرم التنظيمى وحتى القاعدة ؟

(س ٧) طلبت منك احدى الشركات الوطنية ان تحدد لها بعض المبادىء العامة للاسترشاد بها فى عملية تحديد الاهداف الادارية . حدد هذه المبادىء .

(س ٨) هل صحيح ان عدم المعرفة بالنتائج المطلوبة يؤدى الى ادارة سيئة ؟ اشرح ذلك .

(س ٩) اكتب تقريرا من ثلاث صفحات عما تعرفه عن اسلوب الادارة بالاهداف ومتطلبات نجاح تطبيقه فى منظمات الاعمال .



الفصل الثالث

العملية الإدارية
مبادئ الإدارة

الاهداف التعليمية للفصل :

- التعريف بمدخل دراسة الادارة فى هذا الكتاب .
- التعرف على المفاهيم المختلفة للادارة .
- ايضاح متطلبات الوظيفة الادارية للمديرين .
- تفصيل مفهوم العملية الادارية .
- كيف تتحدد الفلسفة الادارية للمنظمات .

موضوعات المناقشة :

* التعريفات المختلفة للادارة .
* الوظائف الاساسية للادارة (مبادىء الادارة) .
* العملية الادارية .
* الفلسفة الادارية للمنظمات .

— ٣ —

ما هى الادارة ؟ ولماذا الادارة ؟ وكيف تكون الادارة ؟ وماذا نقصد بالعملية الادارية ؟ وشمولها ؟ وما هى الفلسفة الادارية ؟ .

هذا ما سنحاول الاجابة عليه فى هذا الفصل والذى يمثل مدخل دراسة العملية الادارية فى هذا الكتاب ، والتى سنتناولها بالتحليل والتفصيل فى الاجزاء التالية منه .

تعريف الإدارة

لقد تعددت الآراء فى تعريف الادارة وهو امر كثير الحدوث عند محاولة الباحثين لتعريف اى علم من العلوم الاجتماعية والانسانية ولهذا السبب فاننا لن نكتفى هنا بطرح تعريف واحد ولكننا سنضع اكثر من تعريف وذلك ليكون القارىء على المام اوسع بمفهوم ومنطق الادارة :

(الادارة هى العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية فى المنظمة من مواد وعدد ومعدات وافراد واموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من اجل تحقيق الاهداف النهائية للمنظمة) .

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ انه لكى تكون هناك ادارة فلا بد من توفر عناصر معينة هى :

١ ـ العناصر المادية والبشرية .

٢ ـ تنسيق وتوحيد الجهود .

٣ ـ القيام بعدة وظائف هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٤ ـ ان تكون هناك أهداف محددة .

كذلك يمكن تعريف الادارة بانها (العملية الخاصة بانجاز الاعمال) .

وهذا تعريف مبسط ولكنه يحمل فى طياته ضرورة توفر شروط معينة لكى تكون هناك ادارة .

وتعريف ثالث يقول (بان الادارة هى العمل الذى تمارسه الادارة العليا) .

(١) Mamagement is the Work of Executive Leadership.

وهناك تعريفات اخرى منها التعريف التالى الوارد فى القاموس العلمى للعلوم الاجتماعية :

---

(١) Ralph Davis, Industrial Organization and Management (New York : Harper and Bros., 1957) P. 11

"Management may be defined as the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised. The combined output of various types and grades of human effort by which the process is effected is again known as management, in the human sense. Again, the combination of those persons who together put forth this effort in any given enterprise is known as "the management of the [١] enterprise".

وهذا التعريف فى الواقع يتناول الادارة من حيث انها عملية وكذلك من حيث انها مجموعة من الأفراد ـ وهى كعملية مهمتها « توجيه عمليات المنظمة تحت اشراف معين » ـ والادارة كمجموعة من الافراد تعنى « تلك المجموعة من الأفراد التى تتولى الجهود الخاصة بتحقيق اهداف المنظمة » .

واخيرا نورد التعريف التالى :

"Management may be defined as a technique by means of which the purposes and objectives of a particular human group are determined, [٢] clarified, and effectuated".

وهذا التعريف يعنى ان الادارة هى العملية التى بموجبها يتم تحديد ، وتوضيح ، وتنفيذ اهداف بعض المجموعات الانسانية فى المنظمة .

ونحن نود ان نلفت نظر القارىء هنا الى حقيقة الالتباس بين معنى الادارة كمجموعة مختارة من الافراد تتولى العملية الادارية وبين الادارة كتعبير يرمز الى العمليات الادارية فى التنظيم .

فحينما نقول ادارة المنظمة ، او ادارة الشركة ، او ادارة البنك ، او ادارة المدرسة فنحن نقصد هنا المجموعة الانسانية التى تتولى العملية الادارية فى التنظيم . وحينما نقول ان

Encyclopaedia of the Social Sciences (New York ; Macmillan Co., 1933) Vol. x, pp.(١) 76-77

Elmore Petersenand E. Grosvenor plowman, Business Organization and (٢) Management (Homewood, Ill , Richard Irwin, Inc., 1958) P.35.

ادارة المنظمة او الشركة (ع) هى ادارة غير منظمة او مرتبكة فنحن نقصد هنا العملية الادارية او وظائف المديرين .

وعلى هذا الاساس فان التعريف الذى يلزمنا فى هذا الفصل هو التعريف الذى يتعلق بالعملية الادارية . ومن هذا المنطلق نعتقد ان التعريفات السابقة لا تختلف اختلافا جوهريا فى تعريف الادارة وتلتقى جميعا تحت مفهوم معين هو ان « الادارة تعنى انجاز الأعمال ضمن متطلبات معينة » . وبهذا فى اعتقادنا يصبح التعريف الأول اسهل للقارىء من حيث انه يضع النقاط على الحروف فى اعطاء مفهوم اشمل واعم لطبيعة العملية الادارية .

اما الاجابة على السؤال الخاص بلماذا الادارة ؟ فلعل التعريفات السابقة قد اوضحت طبيعة المطلوب من المديرين وهو سبب كاف يحدد لنا دور الادارة واهميتها . ذلك ان توفير العناصر البشرية والمادية وتحديد الأهداف لا تعنى شيئا اذا لم توجه كل الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال تنسيق العمل بين هذه العناصر وهذا عمل يتطلب ضرورة ان تتولاه جماعة مختارة من الأفراد يطلق عليها الادارة .

وبهذا تختلف الادارة عن بقية العناصر الانسانية فى المنظمة التى تتولى التنفيذ للاهداف التى تحددها الادارة وتشرف على متابعة تنفيذها بوسائل محددة .

الإدارة كنظام : مدخل النظم

يمكن تعريف النظام System بأنه « مجموعة من العناصر والوظائف تتميز بخاصيتى التشابك والتفاعل من اجل الوصول الى تحقيق انجاز معين » فالسيارة مثلا تمثل نظاما يجمع عدة عناصر او انظمة تتميز بالتشابك والتفاعل ولكنها جميعا مسخرة لتحقيق هدف واحد هو الانطلاق بها عند الحاجة .

من هذه الزاوية يمكن ان ينظر للادارة على انها نظام System يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل فى الافراد والمواد والآلات والادارات والأقسام ـ وان هذه

العناصر والوظائف تتفاعل مع بعضها فى تحرك منتظم وديناميكى من اجل تحقيق اهداف محددة . كذلك يمكن النظر للادارة على انها نظام كلى يتكون من مجموعة من الانظمة يكمل عمل كل جزء منها ويترابط مع الاجزاء الاخرى . فادارة المبيعات تكمل عمل ادارة الانتاج وكلا الادارتين معا تسعيان الى تحقيق الاهداف العامة المرسومة من قبل الادارة العليا (مجلس الادارة مثلا) .

ومن هنا نستخلص ان الادارة كنظام تتميز بما يلى :

١ ـ انها تمثل فى حد ذاتها نظاما يتكون من اجزاء او انظمة فرعية .

٢ ـ انها تتميز بوجود عناصر ووظائف متعددة ومترابطة .

٣ ـ ان هذه العناصر والوظائف تتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض فى تحرك ديناميكى من اجل تحقيق الاهداف .

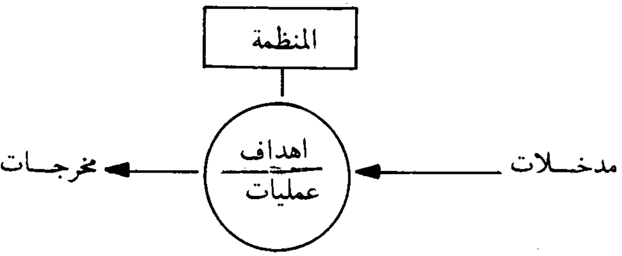
٤ ـ ان هذا التفاعل يترتب عليه وجود عدد من المشاكل فى مجال الفهم المشترك والاتصالات .

٥ ـ ان هناك اهدافا مكملة بعضها البعض من كل جزء من النظام .

٦ ـ انه كلما تشعب النظام وتعددت اجزاؤه كلما صعبت مراقبته .

٧ ـ وان على الادارة مراقبة هذه العناصر والاجزاء حتى لا تنحرف عن الاهداف المرسومة .

وما ينطبق على الادارة ينطبق بالتالى على المنظمة ، فالمنظمة فى حد ذاتها ايضا تعتبر نظاما والادارة احدى عناصرها . ومن هذا المنطلق فان التصور التالى للمنظمة كنظام يمكن ان يحدد لنا الدور الذى تقوم به المنظمة ككل فى تحقيق الاهداف المرسومة .



شكل رقم (١) المنظمة كنظام يجمع بين عدد من العناصر والوظائف

ومن هذا الشكل يتضح ان المنظمة هى جزء من المجتمع ككل تقوم بعمل انتاجى او اداء خدمات معينة وهى فى سبيل ذلك تعمل على الحصول على عناصر انتاجية (مدخلات) مثل الافراد ، والمواد ، والأموال ، ومن خلال القيام بعمليات معينة تتمثل فى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه يتحقق انتاج معين (مخرجات) يعتبر نهاية للجهود العملية للادارة .

الوظائف الأساسية للإدارة

مبادئ الإدارة

ماهو العمل الذى يميز المدير عن بقية اعضاء التنظيم ؟ وبمعنى آخر ما هو العمل الذى يقوم به المدير ويحمل الصفة الادارية ؟ وما هى الصفة الادارية التى تجمع بين عمل مدير المصنع ، او البنك ، او الفندق، او الجامعة ، او لجمعية خيرية ، او قائد منطقة عسكرية ؟

هذا ما سنحاول الاجابة عليه فى هذا الجزء من خلال القيام بتعريف وظائف الادارة .

ولنتصور الآن مجموعة من الافراد تحت اشراف مدير معين فى منظمة معينة تمارس عملا يقدم خدمة او منتجا للمجتمع . ما هى الخطوات التى سيقوم بها المدير حتى يضمن تقديم هذه الخدمة او المنتج للمجتمع فى الوقت المحدد ؟

ان الخطوة الأولى بطبيعة الحال هى تحديد الأهداف لافراد المجموعة . وهذا التحديد يجب ان يكون واضحا ولايحتمل اللبس او الغموض وبحيث يكون معبرا عنه بلغة رقمية اذا كانت العملية الانتاجية تمثل فى وحدات كمية .

وبعد مرحلة تحديد الاهداف تأتى مرحلة اخرى وهذه المرحلة تتمثل فى قيامه بتحديد الاعمال المطلوب تنفيذها وبشكل مفصل يحدد فيه الوقت الذى يتم فيه تنفيذ هذه الاعمال ، والكيفية التى يتم فيها التنفيذ . ليس هذا فحسب بل ان على المدير ان يحدد للاعضاء العناصر اللازمة لتنفيذ العمليات وطريقة الانجاز المطلوب .

وباختصار فان ماهو مطلوب من المدير كخطوة اولى بعد تحديـد الأهـداف هو التخطيط Planning او رسم برنامج واضح للعمل . وهذه العملية تستلزم توفر صفات معينة فى المدير ليس اقلها التمتع بالكفاءة والمقدرة وبعد النظر .

وبعد الخطوة الأولى تتم الخطوة الثانية وهى التنظيم Organizing وهنا وعلى ضوء الخطة المعدة يتم توزيع العمل على أفراد المجموعة . ويتم هذا التوزيع على ضوء عدة اعتبارات منها ، طبيعة العمليات المطلوبة ، الامكانيات والعناصر المادية الموجـودة ، وكذلك الأفراد ومستويات الكفاءة والمهارة بينهم . كذلك يجب ان يتم هذا التوزيع على ضوء اعتبارات اخرى تتعلق بتحقيق الانجاز المطلوب فى اقل وقـت وبأقـل جهـد وتكلفه .

ويرتبط بتوزيع العمل وتحديد نشاط كل فرد فى المجموعة تحديد السلطة او تفويضها للأفراد لضمان انجاز العمل المطلوب منهم . ففى الجامعة مثلا يتم توزيع العمل على عمداء الكليات على ضوء طبيعة العمل المطلوب منهم والامكانيات المتاحة للجامعة والمخصصة لكل كلية غير ان عمداء الكليات لكى يقوموا بتنفيذ العمليات المطلوبة منهم وهو تقديم التعليم فى التخصصات المختلفة لابد وان تكون لديهم سلطات معينة يمارسونها من اجل ان تتولى الاقسام العلمية واعضاء هيئة التدريس عملية التدريس كل فى حقل تخصصه وفى الوقت والمكان المحددين له .

ويستتبع عملية توزيع العمل وتفويض السلطة ان يترتب على ذلك وجود عدد من العلاقات بين الافراد والاقسام داخل المجموعة.هذه العلاقات هى بطبيعة الحال نتيجة حتمية لتوزيع العمل وتحديد السلطات . ففى مثالنا السابق نجد ان عملية توزيع العمل وتحديد السلطات للعمداء المختلفين فى الجامعة يترتب عليه ان يعرف كل عميد حدود عملياته وواجباته وسلطاته ويتعامل مع العمداء الآخرين على ضوء هذه الحدود .

وتسمى هذه الخطوة الادارية وهى خطوة توزيع الاعمال ، وتفويض السلطـات، وتنظيـم العلاقـات بـين الافـراد بالوظيفـة التنظيميـة او « العمليــة التنظيميــة » "Organizing" .

ولكن الخطوتين الاداريتين السابقتين لا تعنى بتحقيق الهدف المطلوب او انجاز العمليات المطلوبة . ذلك ان البدء الفعلى فى تنفيذ العمليات المطلوبة يستلزم خطوة ادارية اخرى وهى « التوجيه » "Directing" اى توجيه الافراد والمجموعات من خلال الاوامر الادارية والتعليمات والأنظمة ، والاتصالات ، والاشراف القيادى على العمل ، نحو تنفيذ العمليات التى سبق توزيعها على الافراد او المجموعات ممثلة فى الادارات والاقسام. ولابد ان نشير هنا الى ان وظيفة التوجيه هذه تتم على ضوء عدة اعتبارات منها طبيعة الافراد او الاقسام المكلفة بالعمل ، نوعية العمل المطلوب ، وكذلك تقدير المدير وحكمه على مجريات الامور .

اما الخطوة الرابعة من عمل المدير او وظيفته الادارية فتهدف الى التأكد الى ان ما يتم تنفيذه يتطابق تماما مع الخطط التى سبق وان حددت فى المرحلة الأولى ومع الأهداف المرسومة . فاذا كانت مثلا اهداف الادارة قد حددت على اساس ان يتم انتاج عشرة آلاف وحدة مكيف هواء من مواصفات معينة ، وتم تخطيط العمل على هذا الاساس فان ماهو مطلوب الآن هو التأكد من ان العمل الذى يتم تنفيذه يسير فعلا نحو تحقيق هذا الهدف . ولو حدث مثلا ان لاحظ المدير ان هناك اختلافا فى النتائج او سوء فهم لبعض الأوامر والتعليمات فانه والحال كذلك لابد وان يقوم باتخاذ اجراءات تصحيحية عاجلة لوضع الأمور فى نصابها المحدد .

وباختصار فان هذه الخطوة تتضمن الاجابة على عدة اسئلة هى ، ماهو مستوى الأداء المطلوب ؟ وكيف ينفذ الآن ؟ وماهو الاجراء الذى ينبغى ان يؤخذ فى حالة اختلاف النتائج عن الأهداف ؟

هذه الوظيفة الادارية تسمى بالرقابة Controlling ، وهى تتم من خلال مقارنة مستويات الأداء وفقا للمعايير المحددة بالنتائج واذا ما اختلف الأداء عن النتائج المطلوبة فان الاجراءات التصحيحية لابد وأن تأخذ مكانها عندئذ . وهذه الاجراءات قد تشتمل على واحد او اكثر مما يلى ؛ تغيير مسار بعض التعليمات او الأوامر ، تعديل واجبات بعض الأفراد او الأقسام ، تعديل السلطات المفوضة للأفراد او الادارات ، او تغيير الخطة والأهداف .

العملية الإدارية

ان الوظائف الادارية الاربعة المشار اليها سابقا وهى التخطيط والتنظيم ، التوجيه ، والرقابة هى ما يسمى بالعملية الادارية للمديرين وهى التى تميز المدير فى عمله عن الأعضاء الآخرين فى التنظيم ويعطينا الجدول التالى تصورا اوسع لمفهوم العملية الادارية للمديرين من حيث مستلزمات العملية الادارية ومحتوياتها واهتماماتها ..

مستلزمات العملية	العملية الادارية للمديرين	اهتمامات المدير
تحديد الاهداف ، السياسات الاجراءات ، طرق العمل	التخطيط ١	ماهى دواعى الحاجة للتخطيط ؟ ماهى البرامج المطلوبة ؟ وكيف ومتى تنفذ ؟
تقسيم العمل ، تحديد الواجبات، تفويض السلطات	التنظيم ٢	اين يتم التنفيذ ؟ ومن يتولى التنفيذ ؟
توفير الكوادر ، التقديم ، التطوير	توفير الكوادر الادارية ٣	كيف يتم توفير الكوادر ، وتقويمها وتطويرها ؟
القيادة ، الاتصالات ، الحوافز	التوجيه والقيادة ٤	لماذا وكيف يتولى الافراد تنفيذ المسئوليات المكلفين بها ؟
التقارير ، المقارنة التكلفة ، الميزانيات	الرقابة ٥	هل ينفذ العمل ؟ متى وأين ؟ وكيف بالمقارنة بالخطط ؟

شكل جدول رقم (١) العيلة الادارية ـ اهتمامات المدير ووسيلة الاداء

ومما يلاحظ فى هذا الشكل ، ان وظائف المدير لا تحدد عند وصف العملية الادارية التى يقوم بها بل تمتد الى تحديد الهدف من العملية والطريقة او الوسيلة التى يتولى بها المدير تطبيق هذه الوظيفة. ومن ناحية اخرى فان واجبات كل وظيفة او عملية من العمليات الادارية السابقة متعدده وتحتوى على كثير من الاسئلة التى يحددها ويجيب عليها المدير نفسه من خلال تصوراته وحكمه الشخصى على الامكانيات المتاحة او التى يمكن توفيرها . وفيما يلى قائمة موجزة بالواجبات التى يمكن ان تدرج تحت اطار كل عملية من العمليات الادارية :

واجبات المدير التخطيطية

١ ـ تحديد وتوضيح الاهداف

٢ ـ التنبؤ والتقدير لمجريات الأمور حاضرا ومستقبلا .

٣ ـ تهيئة الظروف المناسبة للعمل .

٤ ـ اختيار وتحديد الواجبات اللازمة لتنفيذ الاهداف .

٥ ـ تحديد السياسات .

٦ ـ اختيار خطة العمل .

٧ ـ تحديد خطة التنفيذ .

الواجبات التنظيمية :

١ ـ تقسيم العمل .

٢ ـ تجميع الواجبات المتشابهة فى وحدات تنظيمية .

٣ ـ تحديد الوظائف المطلوبة .

٤ ـ اختيار الافراد وتعيينهم فى الاماكن المناسبة .

٥ ـ تفويض السلطة .

٦ ـ توفير التسهيلات والامكانيات المادية والبشرية .

٧ ـ اعادة التنظيم اذا لزم الأمر على ضوء النتائج الرقابية .

الواجبات الخاصة بتدبير الكوادر البشرية :

١ ـ تدبير الكوادر . (٢) التنبؤ بالاحتياجات البشرية . (٣) تقويم انجازات

المديرين . (٤) تطوير وتدريب الكوادر الادارية .

الواجبات التوجيهية والقيادية :

١ ـ الاتصال بالمرؤوسين وشرح الأهداف المطلوب تحقيقها .

٢ ـ دفع وتحفيز الافراد للعمل .

٣ ـ ارشاد المرؤوسين الى ضرورة الالتزام بالمعايير المحدده للعمل .

٤ ـ ضرورة اتاحة الفرصة للمرؤوسين لسماع اقوالهم وشكاواهم

٥ ـ اعتماد مبدأ العدالة فى المكافأة والجزاء .

٦ ـ العمل على تطوير مقدرة الافراد وانتاجيتهم للحصول على انجازات اكثر .

٧ ـ مراجعة السياسات على ضوء النتائج الرقابية .

الواجبات الرقابية :

١ ـ وضع وتصميم المعايير الرقابية Standards .

٢ ـ تعريف المسئولين عن العمل بهذه المعايير .

٣ ـ مراقبة تنفيذ العمليات .

٤ ـ مقارنة النتائج بالخطط والمعايير .

٥ ـ اكتشاف الانحرافات وتحديد اسبابها .

٦ ـ تصحيح الانحرافات .

٧ ـ تعديل السياسات الرقابية اذا لزم الأمر على ضوء النتائج الرقابية .

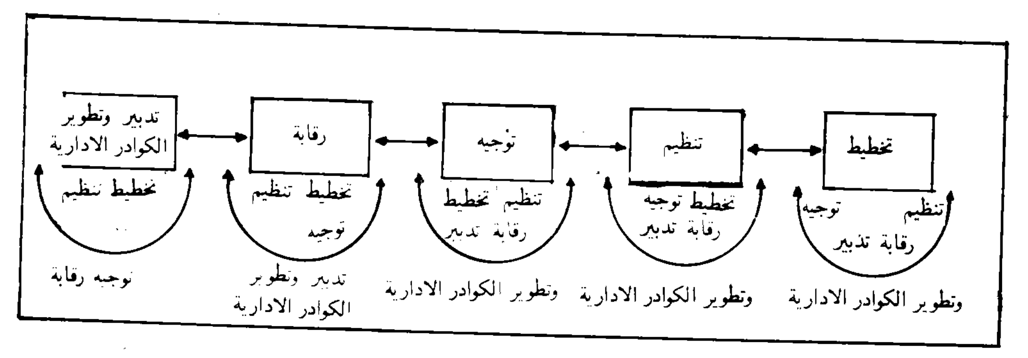
خصاص العملية الادارية :

والحقيقة ان هذه الوظائف الادارية هى صلب العمل الادارى للمديرين وهى التى تميزهم عن غيرهم من اعضاء التنظيم .

وتتميز العملية الادارية المتمثلة فى الوظائف الاربعة بالتداخل والترابط . أى انها لا تؤدى بشكل تلاحقى ولكنها قد تتم جميعا فى آن واحد ـ فالمدير فى اى وقت مطلوب منه ان يخطط وينظم ويوجه ويراقب .

كما ان كل وظيفة من هذه الوظائف تحمل فى جوانبها الوظائف الأخرى . فوظيفة المدير التخطيطية تتطلب ايضا بعض الجوانب التطويرية والتنظيمية والتوجيهية

والرقابية ، كذلك الوظيفة التنظيمية . فهى ايضا لاتخلو من عناصر تخطيطية ورقابية وتوجيهية اى ان وظيفة التخطيط تشتمل على وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وتدبير الكوادر وتطويرها ووظيفة الرقابة تشتمل على عناصر من وظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم .. وهكذا كما يلاحظ من الشكل التالى :



شكل رقم (٢) تداخل وترابط الوظائف الادارية .

كذلك تتميز الوظائف الادارية بما يسمى « بشمولية التطبيق » والتى تعنى ان هذه الوظائف تمارس من كل المديرين ، وفى اى مستوى من الادارة سواء كان ذلك فى مستوى الادارة العليا او الادارة الوسطى او مستوى الادارة الاشرافية الممثلة فى رؤساء ومشرفى العمال .

ليس هذا فحسب ، بل ان مبدأ الشمولية لا يعنى اقتصار اداء هذه الوظائف على المديرين فى منظمات الأعمال ، بل انها مطلوبة من كل مدير سواء كان مدير مصنع ، او مدير جامعة او مدير بنك ، او مدير فندق .. الخ

كذلك فان الشمولية تعنى ان وظائف الادارة هى بمثابة مبادئ موحدة لكل المديرين ولا تحكمها الحدود الزمنية أو المكانية ـ وان كل المديرين لن يستطيعوا ان يؤدوا اعمالهم الا من خلال ممارسة هذه الوظائف سواء كان هؤلاء فى الهند او نيجيريا ، او المملكة العربية السعودية ، او امريكا او اليابان .

اذا وباختصار ان نحدد خصائص الوظائف الادارية ، فى الخطوط التالية :

١ ـ انها متداخله ومترابطة .

٢ ـ انها مطلوبة وتمارس فى كل التنظيمات سواء كانت ربحية أو اجتماعية .

٣ ـ انها شاملة وعامة ولاتخضع للحدود الزمنية والمكانية .

٤ ـ انها تمثل مبادىء ارشادية لكل مدير ، وان كل مدير يمارسها سواء ادرك ذلك او لم يدرك ، ومن هنا فان كثيرا من المتخصصين يسمون هذه العمليات « بمبادىء الادارة »

الفلسفة الإدارية للمنظمة

ماذا يعمل المدير ؟ ولماذا ؟ ماذا يهم المدير فى عمله ، ولماذا ؟ ما هى القيم الهامة التى يحرص المدير على تحقيقها او عدم الانحراف عنها ولماذا ؟ ان الاجابة على هذه الاسئلة تحدد لنا اطار الفلسفة الادارية التى تتبناها ادارة المنظمة . فالبحث عن تحقيق اقصى ربح ممكن يعد فلسفة ادارية يقوم عليها كيان المنظمة وتصاغ على ضوئها عملياتها الادارية ، كذلك فان فلسفة الادارة قد تكون الحرص على ارضاء الجمهور وان الزبون هو سيد الموقف ، او ان تكون فلسفة الادارة قائمة على مبدأ المسئولية الاجتماعية .. وهكذا ..

ولعل الفكر القائم على النظر للادارة من خلال « العملية الادارية » يعد فى حد ذاته عاملا هاما فى تحديد الفلسفة الادارية للمدير . كما ان الفلسفة الادارية التى تتبناها المنظمة تؤثر الى حد كبير على الطريقة التى يؤدى بها المديرون اعمالهم الادارية .

وحقيقة الأمر ان ما يقصد بالفلسفة الادارية انما هو تعبير عن مواقف معينة وثابتة تتخذها الادارة وتتعامل على اساسها داخل المنظمة وخارجها . وبمعنى اخر فاننا نستطيع ان نعرف الفلسفة الادارية للمنظمة او الادارة او المدير بأنها « نظرة المنظمة الى وجودها ودورها فى المجتمع والذى ينعكس على علاقتها داخل وخارج المنظمة »

وهذه النظرة تبنى على اساس بعض الاعتقادات والمعرفة والمعلومات المسبقة عن الكيفية التى يمكن للمدير ان يحل بها بعض المشاكل التى تواجهه عند تعامله مع الآخرين .

وعلى سبيل المثال فان الفلسفه الادارية للمنظمة يمكن ان تتحدد من خلال اختيار الأساليب التالية .(١)

١ ـ **العملاء** : هل تولى الادارة نظرتها نحو ضمان الولاء واخلاص العملاء ، ام تركز اهتمامها بتحقيق الربح السريع ؟ ذلك ان ضمان الولاء والاخلاص من قبل العملاء يعنى ان يركز اهتمام المنظمة على تقديم سلعة جيده وبسعر معقول وارباح محدوده ، اما اسلوب تحقيق الربح السريع فانه لا يولى الاحتفاظ بعملاء معينين زوى أهمية ومن ثم فان المنظمة قد تبالغ فى سعر المنتج او الخدمة لكى تقتنص فرصا سريعة للربح السريع حتى ولو أدى ذلك الى عدم عودة العميل مرة اخرى .

٢ ـ **المجتمع** : هل تتبنى المنظمة سياسة المسئولية الاجتماعية بشكل موسع ام بشكل محدود ـ ام تكتفى مثلا بالتعاون مع المؤسسات العلمية والتعليمية ؟

٣ ـ **الحكومة** : كيف يتم التعاون بين المنظمة والحكومة فى ظل التشريعات والنظم القائمة ؟ هل تقوم فلسفة الادارة هنا على اقتناص الثغرات التى يحتمل وجودها فى بعض التشريعات والأنظمة للتهرب مثلا من بعض الالتزامات كالضرائب مثلا ، او ان تقوم المنظمة بالتنفيذ الحرفى لهذه التشريعات والأنظمة .

٤ ـ **الموظفون والعمال** : هل تستند علاقة الادارة مع الموظفين والعمال من اسلوب الرعاية الابوية ، ام من مبدأ العلاقات الانسانية ؟ وهل تعتمد سياسة ديموقراطية الادارة والمشاركة ام اتوقراطية الادارة ؟ من خلال نظرة الادارة الى طريقة التعامل مع الاطراف الداخلية والخارجية المشار اليها تستطيع الادارة بالتالى ان تحدد الاطار

---

(١) Anant Negandhi and Bernard Estafen' " A Research Model To Determine the Applicability of American Management K now— How in Differing Cultures and or Environments" Academy of Management Journal' VIII (December 1965) 309—318

لفلسفتها الادارية ومتى ما تم ذلك فان هذه الفلسفة ستؤثر على كل القرارات والسياسات الادارية فى المنظمة .

فمثلا لو قررت الادارة ان فلسفتها الادارية تقوم على ضمان ولاء واخلاص العملاء ، بغض النظر عن كمية الربح او توقيته اى بمعنى آخر فان اهتمام الادارة يتركز على الاحتفاظ بالعملاء لا تشتيتهم . من منطلق هذه الفلسفه فان كل اوجه العملية الادارية ستأخذ منعطفا مختلفا تماما لوكانت فلسفة الادارة عكس ذلك . وعلى هذا الاساس فان اهداف المنظمة ستحدد على ضوء هذه الفلسفة ، كذلك ستحدد سياسات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالشكل الذى تدعم فيه هذه الفلسفة ولا تتناقض معها .

إن الفلسفة الادارية التى تتبناها الادارة تفرض على المدير ان يلتزم نهجا معينا من التفكير والقيم يعمل بموجبه فى حل المشاكل الادارية والتى تعترض المنظمة من آن لآخر . كذلك فان وجود فلسفة واضحة للادارة تجعل المدير فى موقف اسهل للمفاضلة بين عدة حلول مقترحه للتنفيذ ، او اختيار برنامج من بين عدة برامج. واخيرا فان التزام الادارة بفلسفة معينة يجعل الافراد على علم بالمنهج الذى ستلزمه الادارة حيال مشكلة معينة ومن ثم تكسب الادارة دعما معنويا فى اى موقف تتخذه عند علاج اية ازمة طارئة .

خلاصة الفصل :

تناولنا فى هذا الفصل تعريفات الادارة المتعددة وانتهينا الى ان « الادارة تعنى » عملية تحقيق الانجازات » وان هذه العملية الادارية تشمل قيام المدير بعدة وظائف هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان تحقيق الاهداف او الانجازات المطلوبة .

كذلك ناقشنا فى هذا الفصل معنى وظائف الادارة او ما يسمى بالعملية الادارية بشكل موجز وعرفنا كيف ان هذه الوظائف متداخله ومكملة لبعضها البعض وانتهينا فى هذا الفصل الى مناقشة مفهوم الادارة كنظام ، وكفلسفة ، وكيف يمكن أن تحدد الفلسفة الادارية القالب التنظيمى للادارة واهدافها .

أسئلة للمراجعة

١ ـ ما هى الادارة ، وماذا نقصد بالفلسفة الادارية للمنظمة ؟

٢ ـ ماذا نقصد بالترابط بين عناصر العملية الادارية ؟

٣ ـ طلبت اليك احدى المؤسسات الوطنية ان تحدد لها فى خطوط عريضة الواجبات الادارية لمديرها الجديد . ناقش ذلك ؟

٤ ـ كيف يستطيع المدير ان يتأكد من ان المرؤوسين يقومون بتنفيذ اعمالهم وفقا للخطط المرسومة ؟

٥ ـ كيف تميز المدير عن بقية اعضاء التنظيم من غير الاداريين ؟

٦ ـ يقال ان العملية الادارية (اى وظائف الادارة) تتميز بالشمول ولا تتقيد بالحدود او الأزمنة . اشرح ذلك وعلل ما تقول ؟

٧ ـ ما هى العلاقة بين الفلسفة الادارية للمنظمة وبين العملية الادارية التى يقوم بها المدير ؟

٨ ـ حدد خصائص العملية الادارية المميزه .

٩ ـ ان التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان . اشرح ؟

١٠ ـ ماذا نعنى بعبارة ان كل وظيفة ادارية تحمل فى طياتها الوظائف الادارية الأخرى ؟

١١ ـ هل هناك فرق بين وظائف الادارة ، والعملية الادارية وما يسمى بالمبادىء الادارية ؟

الجزء الثاني

الإدارة واتخاذ القرارات

الجزء الثانى

ان الهدف الرئيسى لهذا الجزء هو ايضاح الأهمية التى يلعبها القرار فى تحقيق اهداف المنظمات ـ فالقرار هو صلب العملية الادارية سواء كان ذلك فى تحديد الاهداف او الوسائل المطلوبة لتحقيقها . والادارة كما يميل بعض الاختصاصيين هى عملية صنع القرارات وتنفيذها فى الاتجاه المطلوب. ولهذا السبب فقد رأينا ان تعريف القارىء بمعنى القرار واهميته فى العمل الادارى هو امر يسبق فى أهميته تعريف طبيعة العملية الادارية . بل ان معرفة مضمون القرارات واهميتها تسهل للقارىء بعد ذلك فهم مضامين الوظائف الادارية المختلفة للمديرين .

لهذا السبب ، فاننا سنركز موضوعات بحثنا فى هذا الجزء على :

١ ـ تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات وخطوات اتخاذها

٢ ـ الادوات المساعدة للمديرين فى اتخاذ القرارات

٣ ـ واخيرا دور وظيفة التنسيق الادارية لهمزة الوصل فى ايصال القرارات وتوحيد جهود القطاعات التنظيمية المختلفة نحو الالتزام بتنفيذها بشكل موحد ويضمن الوصول الى الاهداف المطلوبة .

الفصل الرابع

عملية اتخاذ القرارات

الاهداف التعليمية للفصل:

- التعرف على معنى القرارات الادارية وخصائصها
- التعرف على خطوات اتخاذ القرارات الادارية
- توضيح معوقات القرارات والاسلوب الذى يمكن ان يزيد من فعالية القرارات
- تفسير الكيفية التى ترتبط بها عملية اتخاذ القرارات مع الوظائف الادارية
- ايضاح دور المعلومات كمدخل هام لاتخاذ القرارات

موضوعات المناقشة :

- طبيعة القرارات الادارية
- الخطوات التنفيذية لاتخاذ القرارات
  * تحديد المشكلة
  * البحث عن البدائل
  * تقويم البدائل
  * اختيار البديل الافضل

- عوائق اتخاذ القرارات
- زيادة فعالية القرارات
- اتخاذ القرارات والعملية الادارية
- المعلومات واتخاذ القرارات

— ٤ —

تنطوى العملية الادارية ومايرافقها من تحديد الاهداف واختيار البرامج وتنفيذها ومراقبة النتائج ان يقوم المدير باتخاذ قرارات يومية بعضها قد يكون روتينى الشكل والبعض الآخر قد يكون لمعالجة مواقف طارئة . هذه القرارات تأخذ طريقها فى كل مجالات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وفى كل اوجه النشاطات من انتاج وتسويق وتمويل وافراد .... الخ

وفى هذا الفصل سنحاول ان نغطى الموضوعات المتعلقة بتعريف طبيعة عملية اتخاذ القرارات ومراحل اتخاذها ، مواقع القرارات فى العملية الادارية ، ومن يتخذ القرارات . انواع القرارات ، وزيادة فعالية القرار ... ان فهمنا للمبادىء الاساسية لاتخاذ القرارات يتيح لنا فهما اوسع واعمق لطبيعة العملية الادارية التى سنتعرض لها بمزيد من التفصيل فى الاجزاء التالية من هذا الكتاب.

طبيعة القرارات الادارية

تعريف عملية اتخاذ القرارات وخصائصها

للوصول الى تعريف لمعنى اتخاذ القرارات لنتصوّر الوضع التالى :

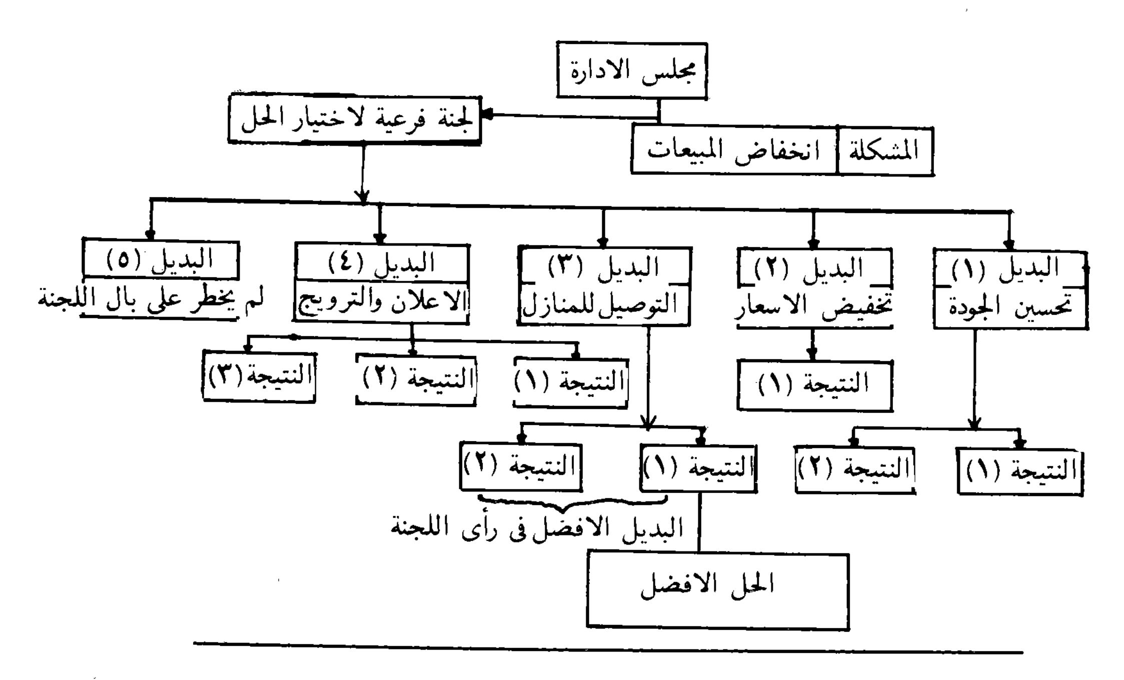
تتداول الآن ادارة الشركة السعودية لمنتجات الألبان الرأى حول انخفاض مبيعاتها واستمرار هذا الانخفاض من شهر لآخر ومن منطقة جغرافية لأُخرى . وقد اتضح لمجلس الادارة ان هناك عدة سياسات او بدائل يمكن ان تؤدى الى وقف هذا

التدهور فى المبيعات منها ، تحسين جودة المنتجات ، تخفيض الأسعار ، القيام بحملات اعلانية وترويجية ضخمة ، او زيادة مناطق التوزيع عن طريق خدمات التوصيل للمنازل وقد تشكلت بعد ذلك لجنة ادارية متفرعة عن المجلس وحللت النتائج المتوقعة من كل بديل من هذه البدائل ورفعت تقريرها الى المجلس الذى اتخذ قرارا لحل هذه المشكلة .

الآن ماذا تعنى هذه العملية ، او كيف نعرف عملية اتخاذ القرار ؟

على النحو المشار اليه يمكن ان نعرف عملية اتخاذ القرارات (بأنها عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار)

ويمكن تصوير وضع الشركة السعودية لمنتجات الألبان على النحو الموضح فى الشكل التالى :



شكل رقم (١) عملية اتخاذ القرارات

وكما يتضح من الشكل (١) فان هناك عدة بدائل لمعالجة المشكلة فى الوقت الراهن ، وان هناك عدة نتائج متوقعة من كل بديل وان البديل رقم (٣) الخاص بسياسة التوصيل للمنازل يعتبر من افضل البدائل ، وان النتيجة رقم (١) من البديل (٣) هى افضل حل للمشكلة على ضوء الاعتبارات والمواقف التى تواجه الشركة .

ان التحليل السابق لطبيعة اتخاذ القرار توضح لنا مدى الدقة والحذر التى يجب ان يتم بها اتخاذ القرارات فى منظمات الاعمال وعلى هذا فان :

(اتخاذ القرار الادارى يعنى الاختيار الحذر من جانب الادارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين اكثر من تصرف يمكن اتخاذه)

ونضيف هنا ان هذا الحذر فى اتخاذ القرار تمليه طبيعة النتائج المتوقعة من القرار ذلك ان اتخاذ تصرف معين او اختيار حل معين سيؤدى بلاشك الى سلسلة اخرى من التصرفات والقرارات .

من ناحية اخرى فان عملية اتخاذ القرارات ليست عملية سهلة تعتمد فقط على الحدس والتخمين من جانب المدير أو متخذ القرار نظرا لما يرتبط بهذه العملية مسبقا واستتباعا من النشاطات والقرارات اللاحقة ، فمثلايستتبع اتخاذ القرار الخاص باتباع سياسة توصيل منتجات الشركة السعودية للالبان اتخاذ العديد من الدراسات الفنية والاقتصادية والتسويقية حتى يعود القرار بالنتائج المطلوبة وهى زيادة المبيعات فعلا . ولهذا السبب فان مايميز عملية اتخاذ القرارات هو انها عملية بطيئة ـ وقد تتداولها الادارة خلال فترة طويلة حتى تصل فى النهاية الى قرار معين . وقد تأخذ هذه الفترة اسبوعا او شهرا او حتى سنة فى بعض القرارات ذات الجوانب المتعددة .

كذلك يلاحظ ان القرار قد لايكون محصلة تفكير شخص واحد بل قد يشارك فيه اشخاص اخرون وهذا مايعبر عنه هربرت سايمون فى قوله (ليس هناك قرار ادارى يتخذ فى اية منظمة بمعزل عن تأثير العديد من الافراد) [١]

---

(1) **Simon, Administrative Behavior, op, eit.,**

كيف تتخذ القرارات ؟

الحقيقة ان كثيرا من المديرين لا يستطيعون الاجابة بشكل محدد عن الكيفية التى يتخذون بها بعض القرارات . وفى دراسة لمجلة « فورشن » الامريكية حول هذا الموضوع تعددت اجابات رؤساء الشركات على النحو التالى :

You don't Know How you do it; you just do'it انني لا اعلم كيف اتخذ القرار ولكنى اقوم باتخاذه.

If a vice president asks how I was able to choose the right course, I have to say, I am damned if I know. (1)

وترجمة هذه العبارة تقول ...(لو سألنى نائب الرئيس عن الكيفية التى توصلت بها لاختيار الحل المناسب فستكون اجابتى بالتحديد لا اعرف)

وحقيقة الأمر انه ليست هناك معادلة محددة لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة ـ وبمعنى اخر فانه ليست هناك الوسائل الكافية لتقويم فعالية القرار مقدما .

وكل مايمكن قوله هنا هو ان اتخاذ القرارات لايقوم فقط على المنطق وانما فى كثير من الاحيان يبنى على الحكم الشخصى والمبادرة من قبل متخذ القرار . ومايجب اتخاذه فى هذا الصدد لضمان تحقيق اقصى قدر من النجاح فى اتخاذ القرارات هو ترشيد القرار الى اقصى حد ممكن بعيدا عن الحكم والاجتهاد والتصورات الشخصية .

انواع القرارات :

(١) يمكن التمييز بين قرارات ادارية تهدف الى تحقيق نتائج واخرى تهدف الى اتخاذ وسائل. والنوع الاول من القرارات يستند فى كثير من الاحوال الى الحكم الشخصى للادارة فيما ترغب تحقيقه من اهداف . وكثير من هذه الاهداف هى نهايات مطلوبة **Ends** وليست وسائل .

(1) **John Mc Donald, (How Businessmen Make Decisions,) Fortune, (August, 1955) P.55**

ومن الناحية العملية فان اغلب القرارات الادارية وعلى مختلف المستويات الادارية فى التنظيم تسقط فى اطار ايجاد الوسائل. فمثلا يعتبر الربح هدفا تسعى اليه الادارة وهو فى حد ذاته يعتبر نهاية او نتيجة لجهود متعددة تبذل من مختلف العناصر البشرية فى التنظيم اما القرارات المتعلقة بكيفية الوصول الى تحقيق هذا الربح فأنها تتعلق بالوسائل .

ولنفترض مثلا ان الادارة العليا تهدف الى شراء واستخدام حاسب آلى ... ان هذا قرار يحدد نتيجة مطلوبة ، ولكن هذا القرار يستتبع قرارات اخرى تتعلق بالوسائل او الطرق التى يمكن بها تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة . كذلك ينجم عن هذا القرار دراسات تتعلق مثلا بالتكاليف التقديرية لمثل هذا الحاسب ، بما فيها قيمته وتكلفة تركيبه وتشغيله ، الوفورات التى ستترتب على استخدامه ومدى التحسن المتوقع فى الاداء . ان هذه الدراسات يجب ان تجدد على اسس من المنطق والمعقولية وتبتعد بقدر الامكان عن التقدير والحكم الشخصى والذى يميز عادة القرارات الخاصة بتحديد الاهداف .

(٢) وبالاضافة الى تمييز القرارات من حيث النتائج او الوسائل المطلوبة ، يمكن ايضا تمييز القرارات حسب اهميتها. فالقرارات التى تتخذ فى اعلى مستويات التنظيم الادارى تعتبر قرارات حرجة وهى التى تؤثر فى المدى البعيد على نجاح الادارة او فشلها .

(٣) وهناك تمييز آخر للقرارات ، فالقرارات قد تكون استراتيجية او قد تكون (ادارية) او (تشغيلية) . وتنطوى القرارات الاستراتيجية على تلك القرارات المتأثرة بالمحيط البيئى الخارجى للمنظمة وعلاقاتها التبادلية . وامثلة هذه القرارات السياسات الخاصة بتحديد اصناف السلع المطلوب انتاجها وسياسات التنويع او التشكيل للمنتجات. وهذا النوع من القرارات عادة مايتخذ فى اعلى المستويات الادارية اما القرارات الادارية فقد تشمل تلك المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف ، وحدود السلطة وترتيب العمل ومواقع الخدمة . واخيرا ،

هناك القرارات التشغيلية والتى تتعلق بالاساليب الانتاجية التى تحقق ربحا او تخفض التكلفة ، او سياسات التسعير او التوزيع[1]

(٤) واخيرا يمكن التمييز بين نوعين آخرين من القرارات هما مايسمى بالقرارات الروتينية او القرارات غير الروتينية . والنوع الاول من القرارات هى قرارات متكررة وتتخذ وفقا لما هو موجود ومحدد فى اللوائح والانظمة . وامثلة هذه القرارات عمليات التفتيش على جودة الانتاج ، وتوزيع الاعمال الطباعية اليومية على طابعى الآلة فى المنظمة . وكثير من القرارات تصب فى اطار الروتينية والتكرار وهى لاتحتاج لجهد او مقدرة خارقة فى التحليل واختيار البدائل قياسا بالقرارات غير الروتينية .

أما القرارات غير المتكررة او غير الروتينية فهى فى واقعها القرارات الحرجة فى المنظمات وهى تتطلب اتخاذ عدة اجراءات قبل اتخاذها . فمثلا اضافة مبنى جديد للمبانى القائمة يشكل قرارا غير روتينى اذا اعتبرنا ان هذا العمل لايتكرر الا عند الحاجة الماسة . مثل هذا القرار يحتاج الى دراسات موسعة حول نوعية المبنى المطلوب ، وهل يكون من البناء التقليدى ، او المواد المصنعة (البريفاب) ، او المواد الخرسانية الجاهزة ، او الألمونيوم ... الخ.وما هو التصميم المطلوب ، والخدمات التى يجب ان تتوفر فى المبنى والترتيب الداخلى للمبنى واخيرا التكاليف التقديرية المطلوبة .

ان واقع العمل فى منظمات الاعمال يوحى بأن ٩٠٪ تقريبا من القرارات هى قرارات روتينية وان القرارات الحرجة تسقط فى عداد العشرة فى المائة الباقية . وهذه النسبة من القرارات هى بلاشك اهم القرارات التى تواجه الادارة وهى التى تبين الى اى حد تتفاعل الادارة مع المشاكل الطارئة او الملحة وكيف تصل الى النتائج المطلوبة .

من هذا التصور لأهمية القرارات الادارية فاننا سنناقش فى الصفحات التالية مراحل اتخاذ القرارات والتى لابد من إتباعها لترشيد عملية اتخاذ القرار والابتعاد عن الحكم الشخصى وسوء التقدير .

---

(1) H. Ignor Ansoff, Corporate Strategy (New York. Mc Graw—Hill Book Company, 1965)

الخطوات التنفيذية لعمليات اتخاذ القرارات

كما لاحظنا من مثال (الشركة السعودية لمنتجات الألبان) فان القرار الخاص باختيار الحل رقم (١) من البديل رقم (٣) هو آخر عملية فى سلسلة من العمليات للوصول الى قرار ممكن لحل مشكلة انخفاض مبيعات الشركة .

وهذا يعنى ان الخطوة الخاصة باختيار القرار هى آخر خطوة فى سلسلة من الخطوات السابقة التى لا بد منها للوصول الى القرار المناسب .

ان الخطوات التى سنقوم بشرحها مفصلا لا تعنى ان كل قرارات المنظمة تأخذ هذا الاسلوب ، ذلك ان هناك قرارات عاجلة لمشاكل طارئة لا بد من ان تتخذ بشكل عاجل ولا يخضع لمثل هذه السلسلة الطويلة من التحليل . وكثير من اعمال الادارة اليومية هى فى الواقع قرارات تتخذ فى الحال لمقابلة موقف معين فالقرار الخاص مثلا بشراء ورق طباعة او آلة كاتبة ، او الخصم على موظف مهمل ، او اعطاء مكافأة لموظف كفء ... هذه القرارات لا تأخذ سلسلة من الدراسات والتحليل لكى يصل المدير فى نهاية الامر الى موقف .

ان العمليات او المراحل التالية لتحليل الخطوات التنفيذية لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف الحرجة التى تواجه المنظمة والتى قد تؤثر على استمرارها او بقائها فى ميدان الانتاج ، او تحقيق الأرباح .

وقد اختلف كثير من الباحثين حول صياغة محددة للمراحل التى يمر بها اتخاذ القرار ، غير انه يمكن القول ان هذه المراحل بشكل عام تدور حول :

اولا : مرحلة التعريف بالمشكلة او تحديدها .

ثانيا : مرحلة تحديد البدائل او الحلول الممكنة .

ثالثا : مرحلة تقويم البدائل اى مقارنة نتائجها .

رابعا : وهى المرحلة الاخيرة وتتمثل فى اختيار الحل الافضل . والواقع كما يرى

سيمون ان كل مرحلة من هذه المراحل تمثل منطقة قرارات صعبة (١) .

ويعتقد بعض الكتاب ان هناك مرحلة خامسة هى مرحلة تقويم النتائج بعد تنفيذ القرار . وفى رأينا فان هذه المرحلة لا يمكن ان تدخل ضمن عملية اتخاذ القرارات ولكنها عملية مستقلة بذاتها ومنفصلة عنها .

المرحلة الاولى : تحديد المشكلة :

لا تخلو المنظمات من مشاكل ومواقف تستلزم اتخاذ قرارات فورية او لاحقة . وتأخذ المشاكل المتوقعة فى المنظمات عدة صور ، فقد تكون هناك مشكلة نقص الكفاءة الادارية ، او توقف مفاجىء فى العمليات ، او فرصة تسويقيه يجب عدم تفويتها . من ناحية اخرى فان القنوات التى يتم بها التعرف على المشاكل قد تتم من خلال :

١ ـ طلب عاجل من المدير الى مرؤوس معين بالنظر فى مشكلة معينة .

٢ ـ حالات او مشاكل مرفوعة من المرؤوسين الى المديرين .

٣ ـ حالات او مشاكل مرفوعة من بعض مدراء الاقسام الى الادارة العليا .

٤ ـ حالات او قضايا مرفوعة من خارج المنظمة (مثلا العملاء ، الحكومة ، الموزعين ، الموردين ، الرأى العام)وتتطلب اتخاذ اجراءات فورية وعاجلة .

وقد تكتشف المشاكل بالصدفة ، او من خلال عملية الرقابة الروتينية او عند اجراءات التقويم لبعض النشاطات .. وكثيرا ما تكتشف بعض المشاكل الهامة عن طريق الصدفة .

وقد تأخذ المشكلة صورة وضع متفجر كأن تلغى الحكومة عقدا مع المنظمة او يطلب احد الاعضاء البارزين فى المنظمة إعفاءه من العمل ، او تهديد بالتوقف عن العمل .

من جهة اخرى ، فان المشاكل قد لا تكون واضحة بل تحمل الجدل والتفسيرات فى بعض الاحيان ، وقد تعتقد الادارة انها وضعت يدها على المشكلة وتباشر فى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها ولكنها سرعان ما تكتشف ان هذه الحلول لم تحل المشكلة القائمة بل انها اصبحت فى حد ذاتها مشكلة للادارة . ولعل السبب فى ذلك يعود الى ان تعريف المشكلة لم يكن سليما . فمثلا قد تعتقد الادارة ان هناك مشكلة فى مجال

- 1 - Herbert Simon, The New Science of Management New York: Harper Co., 1960.

التضارب بين مصالح الادارة والافراد وتبنى الحلول على اساس ذلك ، ولكن يتضح فيما بعد ان المشكلة هى فى سوء البناء التنظيمى للمنظمة ، وقد تعتقد الادارة ان هناك مشكلة فيما يتعلق بارتفاع تكاليف الانتاج وتبدأ فى تخفيض التكاليف فى الوقت الذى يتضح فيه فيما بعد ان المشكلة محصورة فى سوء التصميم الهندسى او عدم فعالية حملات الاعلان والترويج .

اذاً ، ما هو مطلوب فى هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشاكل اخرى اضافة الى المشاكل القائمة .

المرحلة الثانية : البحث عن البدائل ..

هناك من المشاكل ما يتطلب حلا واحدا وفوريا وهذا لا يثير مشكلة حول اتخاذ القرار . ولكن ليست كل المشاكل الادارية من هذا النوع وهنا يجب على الادارة ان تبدى القدرة على اكتشاف وتحليل جميع الحلول الممكنة .وقد لا تكون هذه البدائل جاهزة تحت تصرف الادارة ، وقد يكون بعضها واضحا فى عقول المسئولين ، ومهما تكن البدائل فانها لا بد وان تكون نابعة من طبيعة الظروف التى تواجهها المنظمة . وفى بعض الاحيان قد يكون الحل الافضل هو عدم اتخاذ قرار حولها وترك الامور تسير على ما هى عليه .

ان البحث عن البدائل ليست عملية سهلة ، بل ان هناك كثيرا من العقبات التى قد تحد من قدرة المدير على اختيار البديل المناسب . فقد يكون البديل الافضل هو استخدام مزيد من التكنولوجيا فى العملية الانتاجية ولكن الادارة قد تواجه نقصاً فى الاموال المطلوبة لتحقيق ذلك .

المرحلة الثالثة : تقويم البدائل .

تحتم الطريقة العلمية فى الوصول الى الحل الملائم استعراض جميع الحلول المطروحة وتقويمها . ومن هذا المنطلق فان نتائج جميع الحلول لا بد وان تكون واضحة امام متخذ القرار . ولكن من سوء الحظ يحدث دائما ان لا تكون جميع الحلول واضحة وقد تؤدى الى مشاكل فى المستقبل . فالمستقبل غير معلوم والمعلومات المتوفرة قد لا تكون سليمة بنسبة ١٠٠٪ ، او كاملة . وعلى ذلك فان تقويم البدائل يجب ان تتم على

اساس اختيار الحل الذى تحقق نتائجه اقصى ما يمكن من تحقيق للهدف . ولو كان فى الامكان توفير المعلومات الصحيحة والكاملة فى اى وقت من الاوقات لأصبح فى امكان الكومبيوتر (العقل الالكترونى) ان يختار البديل الافضل فورا .

ومن هنا تبرز اهمية الحكم الشخصى للمدير وقدرته وبعد نظره فى تقويم البدائل واختيار افضلها . ان على متخذى القرار والحال كذلك ان يحصل على جميع ما يمكن توفيره من معلومات وان يصنفها حسب اهميتها وتأثيرها على القرار ،ذلك انه قد لا تكون كل المعلومات المتوفرة على درجة كبيرة من الاهمية ، بل ان بعضها قد لا يرتبط اطلاقا بالمشكلة موضوع القرار .

المرحلة الرابعة : اختيار البديل الافضل ..

بعد هذه المراحل تاتى المرحلة الاخيرة الحرجة وهى اختيار الحل او (اتخاذ القرار) ، وهى اصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين ، ذلك ان الحل المختار قد يكون فعلا هو الحل المناسب ، وقد يضيف مزيدا من الخراب ، وقد يرفع مثل هذا القرار من موقع المدير وسمعته وقد يخسر مركزه اذا ما ادى القرار الى كارثة .

وسواء اتخذ القرار بعد هذه الخطوات العلمية ، أو بمحض تصرف عارض من المدير فان النتيجة هى التى ستقرر الحكم على المدير مستقبلا وعلى مدى صدق احكامه الشخصية او عجزها .

عوائق اتخاذ القرارات

فى كثير من امور حياتنا نجد ان الحل لمشكلة معينة هو اتباع طريق معين بالرغم مما فى هذا الحل من مساوىء . وعلى هذا فان اختيارنا لطريق دون آخر هو فى الواقع يمثل فى الظروف التى تم فيها الاختيار احسن البدائل المتاحة آنذاك .

وهكذا ايضا حال الادارة ، فقد تتخذ قرارا بحل معين علما بأن هذا الحل ليس هو الحل السليم ، ولكنه على الاقل احسن الحلول فى الظروف الراهنة . واذا تساءلنا

عن السبب الذى قد يمنع الادارة من الوصول للحل الصحيح سنجد ان هناك فى الواقع عدة اسباب هى فى جملتها ما يمكن ان يطلق عليه بعوائق اتخاذ القرارات ومن ضمن هذه الأسباب يمكن ان نحدد ما يلى :

العوائق الداخلية : وهذه العوائق قد تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل فيما يلى :

١ ـ العوائق المالية .
٢ ـ العوائق البشرية .
٣ ـ العوائق الفنية .

وهذه العوائق على حد قول تاننبوم يمكن ان تؤثر على القرار من حيث ان الادارة قد تصل الى ان الحل الاول افضل من الحل الثانى ولكن الحل الاول يتطلب تحقيق بعض المتطلبات التى لا تتوفر لدى المنظمة الآن ومن ثم يجبرها على اختيار الحل الثانى [1] فالنقص فى الاموال ، او عدم قدرة الموظفين الفنية ، او ضرورة الاستعانة بآلات انتاجية متقدمة كل هذه العوائق قد تحتم على ادارة المنظمة صرف النظر عن حل يعتبر هو الافضل لتختار الحل الآخر الذى يجنبها هذه المشاق وان كان هذا الحل لا يحقق الاهداف المطلوبة بشكل فعال .

العوائق الخارجية :وحيث ان المنظمة تمثل خلية من خلايا المجتمع الناشطة فان قراراتها لا بد وان تؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على هذا المجتمع . ومن ثم قد تعارض بعض وحدات المجتمع انها قرارات قد تعود عليه بالاضرار حتى ولو كانت بسيطة . وامثلة العوائق الخارجية ، الدولة ، الرأى العام ، المنافسين ، المستهلكين ، الموزعين ... الخ .. فقد مثلا تقابل المستهلكين والرأى العام القرار الخاص برفع سعر المنتجات او الخدمات بمعارضة شديدة .كذلك قد تعترض الدولة على بعض القرارات الادارية اذا كانت تتعارض مع السياسة العامة للدولة .

- 1 - Tannenbaum, Weschler and Massarik, Leadership and Organization. op.cit., pp. 277-278.

زيادة فعالية القرارات الإدارية

على ضوء العوائق المشار اليها الداخلية والخارجية تجاه اتخاذ القرارات السليمة فان عملية اتخاذ القرار تصبح من ثم عملية محفوفة بالمخاطر ، وهذا ما يزيد من حساسية وقلق الادارة تجاه البديل المختار . فالمدير او متخذ القرار لا يعرف وبشكل مؤكد ان البديل الافضل سيعود حتما بالنتائج المطلوبة ، ولكنه يعرف ان هذا البديل هو الافضل بالقياس بالبدائل الموجودة وعلى الظروف التى تحيط بالمشكلة موضع القرار .

من هذا الواقع حاول بعض الاختصاصيين ان يقدموا بعض النصائح والارشادات لمتخذى القرارات نبين بعضها فيما يلى :

يقول (جورج تيرى) ان على متخذ القرار ان يأخذ فى الحسبان وقبل اتخاذ القرار العوامل التالية (١) .

١ ـ التحليل المنطقى للمشكلة بعيدا عن المؤثرات العاطفية ، او محاولة التقليل من اهمية المشكلة .

٢ ـ لا بد وان يحدد الهدف المطلوب الوصول اليه بدقة لكى يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف .

٣ ـ ضمان التعاون من الافراد فى تنفيذ القرار . ان كل قرار عادة لا يحقق كل رغبات الافراد العاملين فمنهم من قد يؤيد القرار ومنهم من يرى ان القرار يتعارض مع مصالحه ومن ثم يبدأ فى عرقلة تنفيذه بكل وسيلة ممكنة . وهنا يجب على الادارة او المدير عند الوصول الى قرار معين ان يشرح ابعاد القرار واسباب اتخاذه لجميع الموظفين .

٤ ـ التمعن فى اصدار القرار قبل اتخاذه . وحتى فى المشاكل التى تحتاج الى قرارات عاجلة فان القرار لا يجب ان يكون بمحض الصدفة وان لا يكون متسرعا . وفى مثل هذه الحالة فان على المدير ان يتذكر مواقف مشابهة ، او ان يجمع بعض الآراء العاجلة حول كيفية حل الموقف الطارىء ، ثم يتخذ القرار . من ناحية اخرى فلا

- 1 - Terry, Principles of Management, op. cit, pp. 123-124

يعنى التمعن التأخر فى اصدار القرار اذ يكون ذلك ضارا بالمنظمة ويزيد من عمق المشكلة . كذلك فان التردد فى اتخاذ القرار قد يترتب عليه شعور الآخرين بعدم مقدرة المدير على مواجهة المواقف الأمر الذى قد يؤدى الى سحب سلطانه فيما بعد او تجاوزه فى عملية اتخاذ القرارات ، او عدم عرض المشاكل الملحة عليه ومحاولة حلها من مستويات ادارية أعلى .

٥ ـ عدم التخوف من اصدار القرار بحجة الخوف من التغييرات المحتملة : يتردد كثير من المديرين فى اتخاذ قرار يعتبر هو الافضل خوفا من ان يؤدى هذا القرار الى تغير فى سير العمل او فى الهيكل التنظيمى او فى اضافة بعض الأعباء عل بعض الاشخاص ... الخ .. والمطلوب هنا هو عدم التردد لأن التغير هو من طبيعة الاشياء وسواء اتخذ القرار ام لم يتخذ فان المنظمة لا بد وان تواجه مراحل من التطور والتغير ان عاجلا او آجلا .

٦ ـ ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تنحرف النتائج عن المطلوب تحقيقه . ذلك ان بعض القرارات قد تؤدى الى نتائج وخيمة او عكسية وفى هذه الحالة يجب ان يوقف القرار ويتم اختيار بديل افضل .

اما (ارنست ديل) فيقدم اقتراحات اخرى لتحسين فعالية القرارات منها : (١) .

١ ـ تدريب الافراد على كيفية اتخاذ القرارات فى المواقع التى يجهلون فيها كيفية الوصول الى القرارات السليمة او التى لا يملكون فيها الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات .

٢ ـ اعطاء مزيد من السلطات للموظفين فى المستويات الادارية الدنيا من الهيكل التنظيمى .

٣ ـ تغيير نظرة الادارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة .

اما(بيتر دركر) فيرى ان عملية اتخاذ القرارات ليست مقصورة على النخبة الممتازة من الاذكياء او انها تتطلب فقط الذكاء ، ولكنها الى جانب الذكاء تتطلب

- 1 - Dale, The Great Organizers, op. cit., pp. 571

ايضا ، بعد النظر ، والقدرة على التحليل ، وتقدير المواقف ، واثـارة الحماس وحتـى استغلال الموارد ، من اجل الوصول الى افضل القرارات [1] .

وهو من هذا المنطلق يقدم النصائح التالية لمتخذى القرارات [2] .

١ ـ اختيار الحل الذى يقدم اقل نسبة احتمال من المخاطرة .

٢ ـ اختيار الحل الذى يقدم اقل نسبة من التكاليف بالقياس بالعوائد المتوقعة .

٣ ـ اختيار الحل او البديل الذى يتناسب مع الموارد الموجودة او التـى يمـكن تدبيرها .

٤ ـ ضرورة ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب ؛ بمعنى ان يعالج الحل المشكلة فى اطارها الحالى ، وليس بعد حدوث المشكلة . فاذا كانت المشكلة تتمثل مثلا فى نقص المنتجات فى السوق فان الحل لا بد وان يضمن توفير انتاج اضافى خلال فترة النقص وليس بعدها .

اتخاذ القرارات والعملية الادارية

تحدثنا فى مواقع كثيرة من الاجزاء السابقة عن طبيعة العملية الادارية او وظائف المدير المختلفة ـ وحددنا خصائص هذه العملية . وفى هذا الجزء سنحاول ان نحدد المواقع المختلفة لاتخاذ القرارات فى كل وظيفة من وظائف الادارة ، علما بان القرارات المتخذة فى هذه المواقع قد تكون قرارات فردية او قرارات جماعية ، وقد تكون روتينية او غير روتينية ، او استراتيجية او ادارية وتشغيلية ، وقد تكون عاجلة وقد تكون متكررة . ولكنها تجمع بينها جميعا صفة مشتركة وهى ضرورة ان تتخذ فيها قرارات من اجل تنفيذها .

- 1 - Drucker, The Practice of Mamagment, oP. Cit P.P. 362 . 363
- 2- Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities Practices (New York: Harper & Row Publishers, 1974) pp. 480

التخطيط :

١ ـ تحديد الاهداف الاساسية للادارة .

٢ ـ وضع الخطط والبرامج واختيار الافضل منها .

٣ ـ تحديد مدة الخطط .

٤ ـ تحديد الطرق ، والتقنية ، والاجهزة والمعدات والافراد المطلوبة لاعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها .

٥ ـ توفير المعلومات اللازمة للتخطيط .

٦ ـ تحديدمدى الاستفادة من العلوم والتكنولوجيا فى معالجة المشاكل الطارئة .

٧ ـ تحديد السلوك المطلوب من الافراد لتنفيذ الخطط .

التنظيم ..

١ ـ تحديد الحجم المطلوب للمنظمة ووحداتها الادارية المختلفة .

٢ ـ درجة المركزية او اللا مركزية المطلوب تطبيقها .

٣ ـ تقسيم العمل وتحديد درجة التخصص المطلوب Specialization and Division of labor

٤ ـ **تحديد نطاق الرقابة او الاشراف** . Span of control

٥ ـ **الحدود التى يمكن** ان نستخدم فيها المتخصصين او غير المتخصصين Specialists or Generalists

٦ ـ مدى وحدود السلطات وتفويضها .

٧ ـ درجة استخدام اللجان ومدى السماح فى الاشتراك فى القرارات .

٨ ـ موقف الادارة من التنظيمات غير الرسمية فى المنظمة .

توفير الكوادر الادارية ..

١ ـ **معنى** الكوادر الادارية (٢) كيفية توفير الاداريين (٣) عملية تقويم الاداريين (٤) اساليب تطوير الاداريين .

التوجيه والقيادة ..

١ ـ درجة ومدى تطبيق الاسلوب الديمقراطى او الاوتوقراطى فى التوجيه والقيادة .

٢ ـ تحديد الوسائل التى ستتبع فى تحفيز الافراد وتشجيعهم على العمل .

٣ ـ كيفية تحفيز المشرفين والمديرين فى الادارات الوسطى .
٤ ـ الصور المطلوبة فى الاشراف .
٥ ـ هيكل الاتصالات ووسائلها .
٦ ـ كيفية احياء الثقة والتعاون بين الافراد والمجموعات والادارة .
٧ ـ كيفية القضاء على المشاكل الخاصة بتضارب المصالح .
٨ ـ اساليب الالتزام بالانظمة واللوائح .

الرقابة ..

١ ـ تحديد انواع المعايير الرقابية المطلوبة فى مجالات النشاطات المتعددة من انتاج وتسويق وتمويل وافراد .
٢ ـ تحديد الاساليب الرقابية المطلوب استخدامها .
٣ ـ تحديد طبيعة وانواع المعلومات المطلوبة للرقابة .
٤ ـ تحديد وسائل المقارنة بين الخطط والنتائج .
٥ ـ توقيت اجراءات تصحيح الانحرافات .
٦ ـ تحديد وسائل مراقبة الافراد .
٧ ـ تحديد مدى فعالية اساليب الرقابة فى ضبط الانحرافات .

ومن ناحية اخرى فان قرارات الادارة لا تتوقف عند حد الوظائف الادارية بل انها ايضا مطلوبة فى جميع نشاطات المنظمة الرئيسية فى مجالات الانتاج والتسويق والتمويل والافراد كما نلاحظ فيما يلى :

الانتاج Production

١ ـ صنع او شراء بعض المواد والاجزاء والخدمات .
٢ ـ عدد وانواع ومواقع الموردين الرئيسيين والثانويين .
٣ ـ توقيت الحصول على المواد الاساسية للانتاج .
٤ ـ معدلات التخزين لجميع المواد والمستلزمات .
٥ ـ الحدود الدنيا والمتوسطة والقصوى لكميات الانتاج .
٦ ـ عناصر الانتاج المطلوبة وتحقيق التوازن بينها .

٧ ـ العمليات الاساسية اللازمة للانتاج وتحقيق التوازن بينها .

٨ ـ درجة استخدام الآلات الاوتوماتيكية فى الانتاج .

٩ ـ وسائل برمجة وتخطيط الانتاج .

١٠ ـ اساليب الرقابة على الجودة .

التسويق Marketing

١ ـ تحديد السياسات التسويقية .

٢ ـ تحديد كميات المبيعات المختلفة من المنتجات المصنعة .

٣ ـ تحديد منافذ التوزيع ونماذج ومواقع العملاء .

٤ ـ اختيار سياسات التسعير على ضوء نسب الربح المطلوبة .

٥ ـ تحديد الخصوم الممنوحة للموزعين والوكلاء .

٦ ـ اختيبار وسائل الاعلان والترويج .

٧ ـ تقويم نتائج رجال البيع .

الافراد Personnel

١ ـ اختيار الطرق المطلوبة فى توظيف الافراد .

٢ ـ تحديد اساليب الاختيار للافراد قبل توظيفهم .

٣ ـ تحديد معايير ترقية الافراد .

٤ ـ تحديد اسلوب توصيف الوظائف.

٥ ـ تحديد مستويات الاجور والرواتب .

٦ ـ تحديد واختيار البرامج التدريبية اللازمة .

٧ ـ اساليب تطوير المديرين .

٨ ـ تحديد سياسات الفصل والتناقلات بين الافراد .

التمويل Financing

١ ـ تحديد اساليب التمويل ، اسهم، قروض قصيرة او طويلة الاجل .

٢ ـ تحديد مصادر رأس المال .

٣ ـ تحديد الاستخدامات الرئيسية للاموال .

٤ ـ كيفية المحافظة على الاموال والممتلكات .

٥ ـ سياسة توزيع الارباح .

البحوث والتطوير Research and Development

١ ـ تحديد درجة ومساهمة نشاط البحوث والتطوير المطلوب .

٢ ـ اتباع سياسة محددة نحو التطوير وهل تقوم على القيادة او التبعية .

٣ ـ درجة تطوير المنتجات او الخدمات القائمة وكيفية تحسينها او ادخال منتجات او خدمات جديدة .

٤ ـ تطوير العمليات الانتاجية وتحسينها .

٥ ـ مدى الاستفادة من التقنية الحديثة فى تحسين اساليب العمل .

المعلومات ـ واتخاذ القرارات الادارية

الحاجه الى المعلومات :

لكى يتم اتباع الطريقة العلمية فى اتخاذ القرارات الادارية او المعبر عنها(بخطوات او مراحل اتخاذ القرارات) فانه لابد من ضرورة توفر المعلومات عن المشكلة موضوع البحث . ففى كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار لابد من توفر المعلومات . فالمدير الذى تواجهه مشكلة معينة لابد وان يجمع بعض المعلومات الهامة عن طبيعة هذه المشكلة ومسبباتها ـ وهو لكى يستوفى الحلول المناسبة (اختيار البدائل) فلا بد له ايضا من جمع المعلومات وقد تتطلب هذه المرحلة الرجوع الى الملفات والسجلات التاريخية داخل المنظمة او الاستعانة بالمعلومات من خارج المنظمة ـ كذلك فان مرحلة تقويم البدايل والمقارنة بينها تتطلب مزيدا من التحليل والاستعانة ببعض المعلومات لكى تصل الى المرحلة الاخيرة وهى مرحلة الوصول الى حل او اتخاذ القرار النهائى .

نخلص من هذا ان المدير لا يستطع فى كثير من الاحيان اتخاذ القرار الا بعد تقصى الحقائق وجمع المعلومات .. وحتى لو اتخذ المدير قرارا مفاجئا فهو لايزال يحتاج الى المعلومات وقد تكون هذه المعلومات متوفره مسبقا فى ذاكرته .

من ناحية اخرى فانه ليست كل المعلومات المتجمعة جيده . وهنا يكمن دور المدير وتقديره فى انتزاع افضل المعلومات التى يمكن ان يبنى عليها القرار .

كذلك فان علاقة المعلومات باتخاذ القرارات ليست عملية مرتبطةَ بظهور المشاكل فقط . ذلك ان المعلومات عنصر هام لاتخاذ القرارات سواء كانت هناك مشاكل ام لا . والقرارات لاتتخذ عندما تظهر المشاكل بل انها تتخذ يوميا وربما كل ساعة من خلال عمل المدير . والمدير الناجح هو الذى يحتفظ بقدر كبير من المعلومات مصنفة ومبوبة ومحتفظا بها فى سجلات منظمة يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .

ولنسأل الآن عن نوع المعلومات التى يجب على الادارة ان تحتفظ بها او تعمل على الحصول عليها بانتظام . ان هذه المعلومات تشمل مختلف جوانب الوظائف والنشاطات الادارية والانتاجية ، وعلى سبيل المثل لا الحصر يمكن ان تشمل ما يلى : -

* كمية ونوع المنتجات وحجم المبيعات .
* اين نبيع ، او أين هى اسواقنا ومن هم عملاؤنا ؟
* ما الذى سنبيعه فى المستقبل ، وأين ، وما هو حجم المبيعات المتوقعة ؟
* ما هى ممتلكات المنظمة من الاصول وأين مواقعها ، وما هى اعمارها الاستهلاكية ؟
* ما هى مديونية المنظمة ، وما هى نسبة هذه المديونية الى رأس المال وكيف يتم تسديد القروض ؟
* ما هى برامج الانتاج وهل هناك خطط موضوعة للمستقبل ؟
* ما هى التكاليف التى تتحملها المنظمة لإتمام العمليات الانتاجية او تقديم الخدمات ؟

وهناك ايضا بعض المعلومات التى قد لاتتوفر داخل المنظمة لأنها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة والتى لا نستطيع مراقبتها او التحكم فيها ، ولكنها ايضا تلعب دورا هاما فى سياسات المنظمة وقراراتها الادارية .

وأمثلة هذه المعلومات :

* ما يتعلق بالظروف الاقتصادية السائدة فى المجتمع وخاصة بالنسبة لفرص العمل ، الأسعار ، او سوق الأموال .

* توقعات المستقبل لمجال العمل الذى تمارسه المنظمة الآن .

* خطوات ونشاطات المنافسين فى ميدان الانتاج او الخدمات .

* العملاء الحاليون والمتوقعون فى المستقبل .

* التشريعات والأنظمة المؤثرة فى مجال عمليات ونشاطات المنظمة .

ان اهمية المعلومات للمدير هى امر حتمى وهى وظيفة كل مدير ـ وكما ان السلع الجيدة تحتاج الى مواد خام جيدة ، كذلك فان القرارات الناجحة تحتاج الى معلومات جيدة ايضا .

نظم المعلومات الادارية Management Information Systems

من المفترض ان تكون لدى المنظمات وخاصة الكبيرة منها وسائل ثابتة وعملية لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتقديمها للمديرين عند الحاجة .

ونظم المعلومات الادارية كما يعبر عنه « كولبرت » يعنى ببساطة الطريقة المنظمة فى تقديم المعلومات لكل مدير وخاصة تلك المعلومات والبيانات التى يحتاجها فى الوقت المناسب ، وبالصورة التى يمكن ان تساعده وتدفعه الى اتخاذ قرار او حدث معين . »(١)

ومن اجل ارساء قواعد ثابتة لنظم المعلومات الادارية فقد كان « العقل الالكترونى » Computer الوسيلة المثلى لتحقيق مثل هذا الهدف . ولقد ساهم العقل الألكترونى فى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة فى إحداث ثورة فى نظم المعلومات الادارية ، حتى ان بعض الباحثين وصفوه بانه يعد « اهم حدث ساهم فى تطور الادارة بعد الثورة الصناعية » .(٢)

وقبل « العقل الالكترونى » كثيرا ما كانت المنظمات تتخذ قرارات دون الحصول على معلومات كافية بسبب بعض المعوقات مثل الجهد والوقت والتى تحتاجها عملية جمع

---

(١) **Bertram Colbert' "The Management Information System" Management Services vol. 4 No. 5 (September—October 1967) p. 16**

(٢) Robert Murdik and Joel Ross, Information System for Modern Management (Englewood Cliffs' N.J.: Prentice—Hall Inc. 1971) P. 548

البيانات وتبويبها وتحليلها ، وهى معوقات أمكن التغلب عليها « بالعقل الالكترونى » بسبب قدرته الخارقة على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها لاستعمالها عند الحاجة وهى عملية لو تركت للجهود البشرية لأخذت الكثير من الوقت والجهد والتكلفة ، وقد تستمر لشهور او ربما لسنوات دون الوصول الى نفس الدقة فى النتائج التى يقدم لنا بها هذا الجهاز خدماته .

ولقد استخدم العقل الالكترونى فى البداية كوسيلة لحفظ المعلومات وللعمليات الحسابية وهى استخدامات لازالت شائعة فى كثير من المنظمات غير ان بعض المنظمات الرائدة استطاعت ان تستغل خدمات الكومبيوتر الى اقصى مدى فى توفير المعلومات وتحليلها واعتبرت ان الكومبيوتر هو بؤرة النشاط فى كل ما يتعلق بنظم المعلومات الادارية .

ومن ناحية اخرى فان دور العقل الالكترونى لا يقتصر على تقديم المعلومات فقط بل انه يمكن ان يساعد المدير فى اتخاذ القرارات الروتينية والطارئة عن طريق تحليل هذه المعلومات وتحديد البدائل والمقارنة بينها ثم اختيار الأفضل ويوضح لنا الشكل رقم (٢) كيفية استخدام العقل الالكترونى فى جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها .

وفى مجال القرارات الروتينية فان العقل الالكترونى قد يستعمل فى برمجة عمليات توفير المواد والتأكد من توفرها فى المخازن لاستخدامها عند الحاجة . ففى صناعة السيارات مثلا يمكن ومن خلال المعلومات المخزونة فى العقل الالكترونى التأكد من وصول جميع اجزاء السيارة من مواقع العمل المختلفة الى موقع التجميع بالكمية المناسبة والوقت المناسب .[١]

أما فى مجال القرارات الطارئة فان مساعدته للادارة تتمثل فى قدرته على اعادة خلط المعلومات والبيانات المخزونة وتبويبها وتصنيفها ثم تقديمها للمدير فى صورة واضحة ومبسطة . بل ان الجيل الجديد من هذه العقول يستطيع ان يقدم للمدير معلومات فى شكل صور او رسومات بيانية او خرائط او نماذج ، او احصائيات من اجل مساعدة

---

(١) "A Lot More Computers in Detriot's Future" Business Week' No. 2179 (June 5 1971) P.84

المدير للوصول الى القرارات المناسبة . ولعل اهم خدمة يقدمها « العقل » اليوم فى مجال القرارات الادارية الطارئة هو مساعدة المدير الفورية وبالاساليب الكمية او بأسلوب (نماذج التماثل Simulation Model)وهى حالات او مشاكل مشابهة للمشكلة موضوع القرار) .(١)

غير ان هذه المساعدات العظيمة للعقل الالكترونى فى مجال المعلومات الادارية لا تخلو ايضا من العيوب .. ولعل اهم هذه العيوب ما يلى : ـ

١ ـ قد تتوقع الادارة فى احيان كثيرة ان يقوم العقل الالكترونى نفسه بهذه القرارات متناسية فى ذلك ان مهمة هذا العقل هو توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرار وليس اتخاذ القرار فى حد ذاته ، وان هذه المهمة هى اولا واخيرا هى مهمة المدير وهى صلب واجباته .

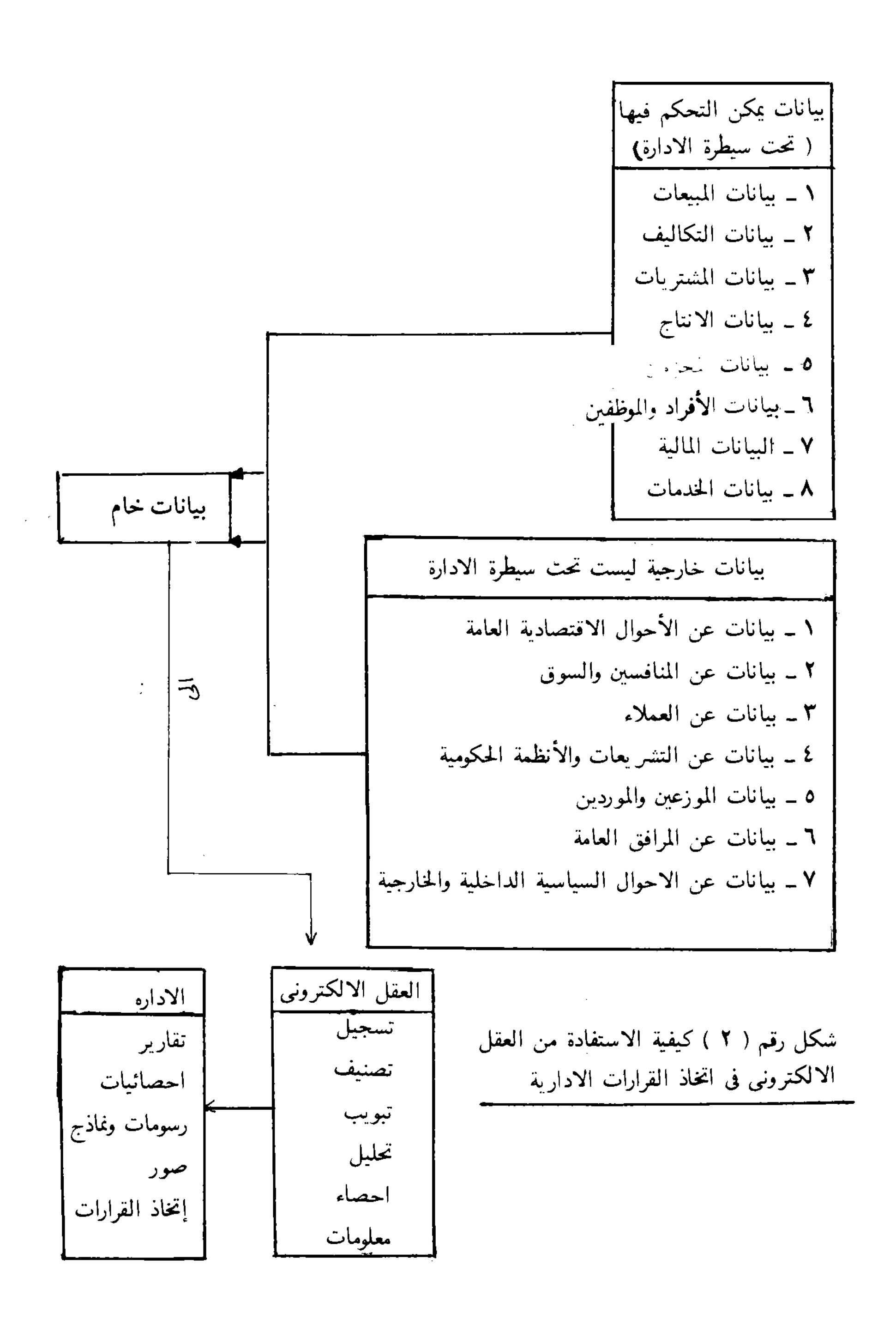
٢ ـ وعلى الرغم من ان الافتراض المبرر لاستخدام العقل الالكترونى هو قدرته الفائقة فى تخزين كمية ضخمة من المعلومات الادارية ، الا ان هذه الميزة قد اصبحت عيبا ايضا ، نظرا لأن هذه المعلومات قد تفيض عن حاجة المدير وكذلك عن وقته المتوفر للاطلاع عليها . ونادرا ما قد يستطيع المدير ان يرجع لهذه المعلومات الزائدة بسبب عامل الوقت .(٢)

٣ ـ ان الهدف عادة من استخدام العقول الالكترونية هو اما تخفيض التكاليف ، او زيادة حجم الايرادات . غير ان الاعتماد المتزايد من قبل الادارة على الكومبيوتر ربما قد يزيد من تكاليف استخدامه ، ومن ثم تصبح عملية توفير المعلومات الادارية عملية مكلفة ، وقد لا تكون جميع المعلومات مطلوبة او ملحة بالنسبة لاتخاذ قرار معين فى وقت معين .

---

(١) **Kenneth Shostack and Charles Eddy' "Management By Computer Graphics" Harvard Business Review' Vol. 49' No. 49 (November— December'1971) PP. 52—61**

(٢) **William H. Sihler' "Toward Better Management Control System"California Management Review' Vol. 14' No. 2 (Winter'1971) P. 37**



شكل رقم (٢) كيفية الاستفادة من العقل الالكترونى فى اتخاذ القرارات الادارية

٤ ـ واخيرا ، فان التمادى المفرط فى استخدام العقل الالكترونى فى تخزين المعلومات وتحليلها قد يشل قدرة الأفراد فى الابداع والابتكار والتصرف وكذلك يجعل الادارة أسيرة هذا العقل . فلو حدث مثلا ان تعطل هذا العقل او توقف المسئول عن تشغيله (المبرمج) فقد يربك هذا الادارة وتضطر لاتخاذ القرار على ضوء معلومات غير دقيقة او متكاملة .

ملخص الفصل

ناقشنا فى هذا الفصل مفهوم القرارات الادارية والعوامل المؤثرة عليها وكذلك الخطوات التنفيذية فى اتخاذ القرار وهى ، تحديد المشكلة ، تحديد البدائل ، المفاضلة بين البدائل ، واخيرا اختيار الحل الأفضل .

ثم تعرضنا بعد ذلك الى العوائق التى قد تتدخل فى صياغة القرارات او تأكيد مفعولها وجددنا فى عوائق تنبع من داخل المنظمة ، وعوائق خارجية . وقد اوضحنا الطرق التى يمكن بها زيادة فعالية القرارات ومنها ، التحليل الدقيق للمشكلة بعيدا عن المؤثرات العاطفية ، وضوح الهدف ، ضمان التعاون ـ التمعن فى اصدار القرار قبل اتخاذه ، عدم التخوف والتردد ، والمتابعة . وقد شرحنا بعد ذلك المجالات المتعدده لاتخاذ القرارات فى وظائف الادارة ونشاطاتها المختلفة . واخيرا حددنا الدور الهام للمعلومات فى اتخاذ القرارات والأساليب التى يمكن ان تستخدم لزيادة فعالية هذه المعلومات .

أسئلة للمراجعة

١ ـ اتخاذ القرار الادارى هو آخر خطوة او مرحلة من سلسلة من المراحل يتخذها المدير ـ اشرح ذلك ، وحدد معنى اتخاذ القرار ؟

٢ ـ للقرارات خصائص متعدده . ناقش هذه الخصائص وحدد اهمية اتخاذ القرارات بالنسبة لمستقبل المديرين ؟

٣ ـ من يتخذ القرارات فى المنظمات ، هل هم المديرون وحدهم ؟

٤ ـ هل هناك علاقة بين من يتخذ القرار وبين من يملك السلطة الادارية ؟

٥ ـ متى يكون القرار روتينيا ومتى يكون استراتيجيا ؟

٦ ـ ماذا نعنى بالقرارات التى تهدف الى تحقيق نتيجةوالقرارات التى تهدف الى استخدام وسيلة .. اشرح ذلك مدللابعض الأمثلة ؟

٧ ـ حدد مراحل اتخاذ القرارات الادارية ، وما هى فى رأيك اهم مرحلة فى هذه المراحل ؟

٨ ـ ما هى اهمية المعلومات فى اتخاذ القرارات الادارية ؟

٩ ـ يقال ان « السلعة الجيده تحتاج الى مواد خام جيدة » وكذلك فان « القرار الجيد يحتاج الى معلومات جيدة » ، ناقش ؟

١٠ ـ ليس من السهولة بمكان احيانا ان يقوم المدير باتخاذ قرار مناسب حتى ولو اتضح ان هذا القرار هو افضل البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة . لماذا ؟

١١ ـ ما هى العلاقة بين وظائف المدير ، وبين عملية اتخاذ القرارات ؟ اعط امثلة لهذه العلاقة ؟

١٢ ـ عرف دور العقل الالكترونى فى اتخاذ القرارات ، وما هى العيوب التى قد تنجم على الاعتماد على العقل الالكترونى من جمع وتحليل المعلومات الادارية ؟

الفصل الخامس

نظريات وأساليب اتخاذ القرارات

الأهداف التعليمية للفصل :

- ○ التعرف على اهم النظريات التفسيرية لعملية اتخاذ القرارات
- ○ التعرف على ادوات واساليب اتخاذ القرارات
- ○ ايضاح اهم الاساليب المختلفة فى بحوث العمليات ودورها فى مساعدة المديرين فى اتخاذ القرارات الادارية

موضوعات المناقشة :

- نظريات اتخاذ القرارات
- النظرية الحديثة
- النظرية الرياضية
- النظرية السيكولوجية
- اساليب اتخاذ القرارات
- الاساليب غير الكمية

- الاساليب الكمية
- بحوث العمليات : الاساليب والأدوات
- البرمجهةالخطية
- الاحتمالات
- المباريات
- التماثل

— ٥ —

عندما ناقشنا فى الفصل السابق خطوات او مراحل اتخاذ القرارات ذكرنا ان المرحلة الثالثة فى هذه العملية هى المفاضلة بين البدائل وهى التى يتحدد بموجبها افضل البدائل ليتخذ بعدها القرار . ان هذه المرحلة تفرض على المدير استخدام عدة وسائل للمفاضلة والمقارنه واختيار هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المشكلة موضوع القرار .

وفى هذا الفصل سنتعرض اولا ، للنظريات المختلفة لتفسير عملية اتخاذ القرارات ، ثم ننتقل لاستعراض الاساليب المستخدمة فى اتخاذ القرارات بجانبيها النظرى ، والكمى المتمثل فى ادوات بحوث العمليات .

نظريات اتخاذ القرارات

Decision Making Theories

تعددت النظريات حول الطريقة او الاسلوب الواجب اتباعه عند اتخاذ القرارات فى منظمات الاعمال الربحية . وكما هو الحال فى تعدد النظريات حول مفهوم الادارة ، ومن ثم تعدد مدارس الفكر فى هذا الاطار ، كذلك تعددت النظريات حول اسلوب اتخاذ القرارات ، فمنها النظريات الاقتصادية ومنها الرياضية ومنها السيكولوجية .

النظرية الحدية لاتخاذ القرارات

من خلال النظريات الاقتصادية المتعددة ، تركز النظرية الحدية على الطريقة التى يمكن بها للمنظمات « تعظيم الربح » Profit Maximiz ationأى تحقق اقصى نسبة ممكنة من الأرباح . وتستند النظرية الحدية على ما يسمى « بقانون تناقص الغلة » Law of Diminishing Return والذى يتضمن « ان اضافة اى عنصر من عناصر الانتاج الى العملية الانتاجية مع ثبات العناصر الاخرى تؤدى الى زيادة كمية الانتاج ، ولكن كل زيادة متتابعة فى هذا العنصر تؤدى الى زيادات متناقصة من الانتاج » .

ولتوضيح ذلك نعطى المثال التالى :

لنفترض ان الشركة السعودية لمنتجات الألبان قد اختارت الحل الخاص بتوصيل منتجاتها للعملاء وحددت لذلك شخصين او رجلين يبيع احدهما لمنطقة جدة الشمالية والآخر لمنطقة جدة الجنوبية .... ولكنها بمرور الوقت لاحظت أن هذين الرجلين لا يغطيان احتياجات المنطقتين وانه لا بد من توظيف رجلى بيع آخرين . ما الذى سيحدث هنا ؟ المتوقع هو بلا شك زيادة المبيعات نتيجة لزيادة الجهود ـ ولكن ايضا سيلاحظ انخفاض متوسط المبيعات لكل رجل بيع من رجال البيع الأربعه عن الوضع السابق حينما كان هناك رجلان فقط لماذا ؟ لأن نسبة مبيعات كل رجل قد انخفضت بسبب التنافس على سوق محدود للمبيعات كما يتضح من الجدول التالى :

(١) عدد رجال البيع	(٢) كمية المبيعات اليومية (١) × ٣	(٣) متوسط المبيعات الفرديه (٢) ÷ (١)	(٤) المبيعات الحديه (الاضافية)
٢	٥٠٠٠ وحده	٢٥٠٠ وحدة	——
٣	٧٢٠٠ وحدة	٢٤٠٠ وحدة	٢٤٠٠ وحدة
٤	٩٢٠٠ وحدة	٢٣٠٠ وحدة	٢٠٠٠ وحدة
٥	١١٠٠٠ وحدة	٢٢٠٠ وحدة	١٨٠٠ وحدة
٦	١٢٦٠٠ وحدة	٢١٠٠	١٦٠٠ وحدة

جدول (١) تأثير قانون تناقص الغلة على كمية المبيعات الاجمالية والحدية

وكما نلاحظ من خلال هذا الجدول فان زيادة عدد رجال البيع تؤدى بلا شك الى زيادة كمية المبيعات الاجمالية ، ولكنها تؤدى فى نفس الوقت الى تناقص متوسط كمية المبيعات الفردية وكمية المبيعات الحدية او الاضافية عند اضافة اى عنصر آخر من رجال البيع .

ويمكن للمنظمة ان تستمر فى اضافة عنصر جديد من رجال البيع حتى تصل الى المستوى الذى تتساوى فيه تكلفة اضافة هذا العنصر مع الايراد المتوقع منه – اى حتى تتساوى التكلفة الحدية مع الايراد الحدى . وبعد هذا الحد تؤدى أية اضافة جديدة لرجال البيع الى انخفاض نسبة الأرباح .

واذا اخذنا المثال السابق بمقاييس الانتاج فانه يمكن للمنظمة مثلا ان تحل آلات محل الأيدى العاملة فى العملية الانتاجية بغرض التوفير فى التكاليف . ويمكن ان تستمر المنظمة فى هذه السياسة حتى تصل الى المرحلة التى ينعدم فيها التوفير وهى حتما تتساوى تكاليف صيانة هذه الالات وتكاليف استهلاكها السنوية مع تكلفة استخدام العمال . اى انه فى هذه الحالة لا يصبح هناك فرق بين استخدام الآلة او العمال لأن كليهما يؤدى الى نفس التكاليف والنتائج .

ولزيادة الايضاح لنفترض ان انتاج عشرة آلاف وحدة يمكن ان يتحقق باستخدام الآلة او الأيدى العاملة على النحو التالى :

الحالة الأولى

		كمية الانتاج السنوى
تكلفة الآلة	١٠٠,٠٠٠ ريال	
تكاليف الصيانة السنوية	١٥٠٠٠ ريال	١٠,٠٠٠ وحده
تكاليف الاستهلاك السنوى	٢٠٠٠٠ ريال	
اجمالى التكلفة السنوية	٣٥٠٠٠ ريال	
اجمالى تكلفة استخدام		
خمسة عمال سنويا	٦٠,٠٠٠ ريال	

الحالة الثانية

كمية الانتاج السنوى

تكاليف الآله	١٠٠,٠٠٠ ريال	
تكاليف الصيانة السنوية	٤٠٠٠٠ ريال	١٠,٠٠٠ وحده
تكاليف الاستهلاك السنوية	٢٠٠٠٠ ريال	
اجمالى التكلفة السنوية	٦٠,٠٠٠ ريال	
اجمالى تكلفة استخدام خمسة عمال سنويا	٦٠,٠٠٠ ريال	

وكما نلاحظ فان اجمالى التكاليف السنوية فى الحالة واحد ينجم عنه تفضيل استخدام الآلة على الأيدى البشرية . اما فى الحالة الثانية حيث تتساوى التكاليف السنوية فتصبح عملية المفاضلة غير مجدية من حيث المعيار الاقتصادى على انه يمكن اختيار استخدام العمال فى الحالة الثانية اذا نظر الى ذلك من زاوية اجتماعية وهو ضرورة ايجاد فرص عمل للقوى البشرية العاطلة عن العمل .

وكما ان التحليل الحدى يمكن استخدامه فى اتخاذ قرارات البيع او الانتاج ، كذلك يمكن الاسترشاد بهذا التحليل فى اتخاذ القرارات الخاصة بالتسعير .

فمثلا ، لو كانت الشركة تبيع عشرة آلاف وحدة من منتجاتها بربح قدره عشرة ريالات لكل وحدة فانها تحقق فى هذه الحالة ربحا قدره مائة الف ريال . وقد رأت الشركة أن زيادة ارباحها الكلية يمكن ان يتحقق من خلال الاقتناع بمعدل ربح اقل من الربح الاول وليكن مثلا خمسة ريال للوحدة . ونتيجة لذلك قفز حجم المبيعات الى خمسة وعشرين الف وحدة . وفى هذه الحالة سيكون الربح الاجمالى المتحقق ٢٥٠٠٠ × ٥ = ١٢٥٠٠٠ ريال اى بزيادة قدرها خمسة وعشرين الف ريال عن الربح السابق . ولتوضيح الصورة اكثر لننظر الى الجدول التالى :

كمية المبيعات	سعر الوحدة	مقدار الربح على الوحدة	اجمالى الربح
١٠٠٠٠ وحدة	٢٥ ريال	١٠ ريال	١٠٠,٠٠٠
٢٥٠٠٠ وحدة	٢٠ ريال	٥ ريال	١٢٥,٠٠٠

جدول (٢) تأثير تخفيض السعر على كمية المبيعات والأرباح الاجمالية

غير أنه عند نقطة معينة فان تخفيض السعر قد لا يؤدى الى زيادة المبيعات وخاصه اذا تحقق ما يسمى بحالة التشبع او الاغراق فى السوق ـ وبالتالى قد لا تزيد كمية الأرباح ـ وهذا ما يسمى بالنقطة الحدية .

وخلاصة لما سبق ، يمكن القول ان التحليل الحدى قد يكون مرشداً مفيداً للادارة لاتخاذ القرارات ولكنه فى نفس الوقت قد لا يجنب الادارة الوقوع فى بعض المخاطر الغير متوقعة . ذلك ان الصعوبة فى اتخاذ استخدام التحليل الحدى هو عدم القدرة على التحكم فى جميع المتغيرات ومن ثم قد يؤدى ذلك الى نتائج غير متوقعة للادارة . وفى مثالنا الخاص بتخفيض سعر البيع والاكتفاء بمعدلات اقل من الربح للحصول على كميات اكبر من المبيعات ، فى هذه الحالة قد يلجأ المنافسون الى نفس هذا الأسلوب ومن ثم تضيع الفائدة المتوقعة من تخفيض السعر ، لأن احتمال عدم زيادة المبيعات وارد بسبب تدخل المنافسين الآخرين . وهنا والحال كذلك يصبح التقدير الشخصى للمدير وبعد نظره متطلبا اضافيا يمكن اللجوء اليه بجانب التحليل الحدى فى اتخاذ القرارات .

النظرية الرياضية Mathematical Theory

ومن خلال تطبيق الاسلوب الرياضى ممثلا فى النماذج الرياضية وبحوث العمليات والعقول الاليكترونية فقد تلجأ الادارة الى هذا التطبيق لتجنب الحدس والتخمين او الحكم الشخصى فى اتخاذ بعض القرارات .

وستأتى بالتفصيل الى وسائل هذا الأسلوب عند استعراض اساليب اتخاذ القرارات من خلال النماذج الرياضية وبحوث العمليات .

النظريات السيكولوجيه Psychological Theories

بينما تحاول النظريات السابقة تجنب المدير أية اخطاء يقع فيها فى التقدير ، فانها فى نفس الوقت تنظر للمدير او لمنظمة الاعمال من خلال زاوية اقتصادية بحتة وهو الحرص على تحقيق اقصى نسبة من الارباح غير ان هذا الاعتقاد « بتعظيم الربح » من قبل رجال الأعمال يدحضه بعض الباحثين الذين يرون ان الهدف هو تحقيق « ربح مرضى » وليس ربح اقصى .

ويبنى مفهوم النظرية السيكولوجية كمرشد فى اتخاذ القرارات على المبدأ الذى يقول ان هدف الادارة هو تحقيق نسبة ربح مرضية وانه متى ما انخفضت هذه النسبة عن المحدد فان الادارة تلجأ الى اتباع مختلف الطرق لتثبيت هذه النسبة وإذا ماوجدت استحالة ذلك فانها قد تقتنع فى النهاية بنسبة الربح الجديدة. وعلى سبيل المثال، لنفترض ان منظمة اعمال ما اعتادت على تحقيق نسبة ٢٥ ٪ كعائدات لعدد معين من السنوات، واعتبرت ان هذا العائد هو نسبة مرضية من الارباح. وفجأة بدأت هذه النسبة لأسباب خارجة عن قدرة الادارة فى الانخفاض لكى تصل الى ١٥ ٪.هنا ستحاول الادارة ان تعمل على مختلف الجبهات مثل تخفيض التكاليف او تقليص عدد الموظفين، او تخفيض كمية الانتاج لكى تستعيد نسبة الارباح السابقة. ولو فرض مرة اخرى ان نسبة العوائد تسير الى الانخفاض وليس الى الزيادة لكى تصل فى النهاية الى نسبة ١٠ ٪.هنا ستحاول الادارة اجراء تغييرات اساسية، ربما فى نوعية الانتاج، او فى تغيير التنظيم العام، او تغيير السياسات الانتاجية، او حتى تغيير الاهداف الرئيسية. واذا لم تؤد هذه النتائج الى زيادة معدلات الربح فان الادارة والحالة كذلك قد تقتنع بالنسبة الجديدة وهى ١٠ ٪ وتعتبرها مرضية، وتحاول الاحتفاظ بها.

كذلك فان النظرية السيكولوجية فى اتخاذ القرارات تنظر الى العوامل الشخصية التى تميز الأفراد بعضهم عن البعض وبالتالى تؤثر على الاسلوب الذى يتبعونه فى اتخاذ القرارات. وفى هذا المفهوم يحدد لنا سبرانجر بعض الصفات الشخصية للأفراد على النحو التالى :[1]

١ ـ الشخصية الاقتصادية : وهذه الشخصية تسعى نحو كلما هو مفيد وعملى.
٢ ـ الشخصية العلمية : وهو شخص يبحث عن الحقيقة والمنطق فى كل تصرفاته.
٣ ـ الشخصية الاجتماعية : وتتميز هذه الشخصية بالبحث عن حب الناس واللطف فى التعامل، السماحة وعدم الانانية.

---

(١) Dale, Management : Theory and Practice, OP. cit., P.562

٤ ـ الشخصية السياسية : وصاحب هذه الشخصية تهمه القوة والتأثير والشهرة
٥ ـ الشخصية الدينية : وتتميز بالروحانية والاشباع النفسى

غير ان سبرانجر يعود فيقول مرة اخرى انه من الصعب ان نجد كل صفة من هذه الصفات تنطبق على شخص معين بحد ذاته ولا تنطبق على الآخرين ـ وهو بذلك يعتقد انه ليس هناك شخص اقتصادى او اجتماعى او علمى بنسبة ١٠٠ ٪ وانما هناك خليط من هذه الصفات فى كل انسان ـ وان جانبا او آخر قد يطغى من هذه الصفات على تصرفات الانسان وسلوكه وعلى ذلك فان القرارات التى يتخذها المديرون تنطلق من الخلفية السيكولوجيه لطبيعة شخصيته المتميزة .

كذلك يمكن النظر الى المديرين من خلال هذه النظرية من الزاوية التى يصف فيها عالم النفس فروم Fromm المدير بأنه « شخص منتج » Productive Man أى الشخص الذى يستغل كافة قدراته وطاقاته الكامنه بعد اقتناعه بأهمية العمل الذى يؤديه (١)

ومن ثم يبنى قراراته على هذا الأساس .

اما الاقتصادى Shackle فانه يحلل ابعاد اتخاذ القرارات من حيث التأثير السيكولوجى فى منطقه القائل بأن المدير عادة فى اتخاذه القرار يواجه ببديلين احدهما يحقق اقصى فائدة ممكنة .وآخر يحقق اقصى ضرر محتمل وليس هناك حل وسط . (٢)

والواقع ان النظرية السيكولوجية فى اتخاذ القرارات لاتجد قاعدة صلبة لكونها صعبة التعريف ولعدم امكانية اخضاعها للتجربة او الفحص العملى . (٣)

---

(١) **Erich Fromm, Man for Himself (New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1947) PP. 62-117**

(٢) **G.L.S. Shackle in C.F. Carter, G. P. Meredith, and G.L.S. Shackle (eds.), Uncertainty and Business Decisions: A Symbosium 2d ed., (Liverpool: Liverpool University Press, 1957) P.105**

(٣) **Dale, op. cit., P. 551**

أساليب اتخاذ القرارات

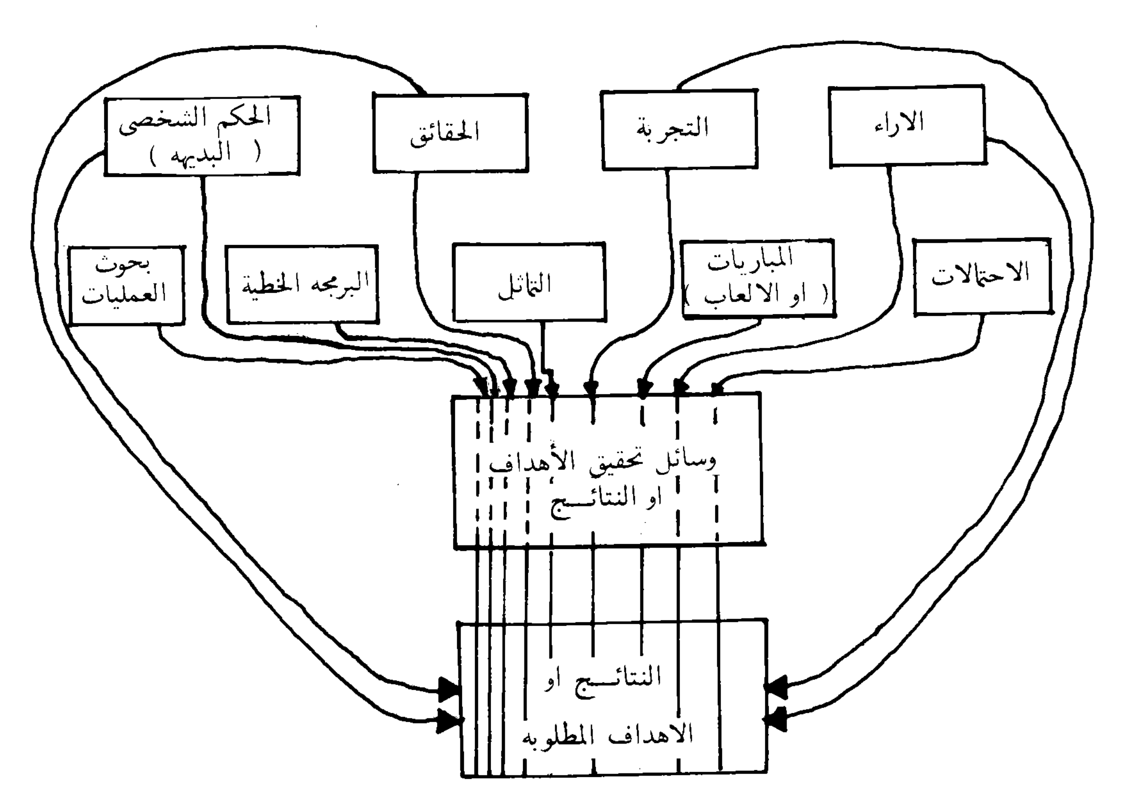
Decision Making Techniques

تتعدد الاساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الادارية من الاسهل الى الاصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة . ويعد الحدس والتخمين والرأى الشخصى ازاء حل معين لمشكلة قائمة اسهل وسائل اتخاذ القرارات ... وتتدرج بعد ذلك هذه الوسائل فى الصعوبة لتصل الى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة كما سنرى فيما بعد .

ويتوقف استخدام احد هذه الاساليب دون الاخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير ايضا . وعموما يمكن القول بأنه لايوجد اسلوب او مجموعة من الاساليب تعتبر افضل من غيرها يمكن تطبيقها فى شتى الظروف بل ان كل ظرف يملى نوع الاسلوب الذى يمكن تطبيقه . اى انه بمعنى آخر فان اختيار اسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر هى رأى المدير وتقديره للموقف ، طبيعة المشكلة، طبيعة الظروف الحاضره ، وكذلك الامكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الاسلوب .

ومن اجل ان نعطى صورة واضحة لاساليب او وسائل اتخاذ القرارات فاننا سنصنفها الى قسمين القسم الاول تحت مسمى الاساليب النظرية ، والقسم الثانى الاساليب الكمية . ويشمل القسم الاول من الاساليب ، الحكم الشخصى للمدير ، الحقائق ، التجربة ، والآراء الهامة ، اما القسم الثانى فيشمل ادوات بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية ، التماثل، نظرية المباريات ، والاحتمالات .

وتعتبر الوسائل الاربعة الاولى وسائل مساعدة فى تحديد الوسائل والنتائج المطلوبة معا. اما الوسائل الخمسة الاخيرة فتستخدم كأسلوب مساعد للوصول الى تحقيق الاهداف . اى انه بمعنى آخر بينما يكون استخدام الاساليب الاربعة الاولى لتحديد الاهداف او النتائج المطلوبة فان الاساليب الخمسة الاخيرة تستخدم لتحديد الطرق التى توصل لتحقيق الاهداف ويمكن توضيح ذلك فى الشكل التالى :



شكل رقم (١) اساليب اتخاذ القرارات وعلاقتها بالوسائل والنتائج المطلوبه

وكما يتضح من الشكل (١) فان الأساليب الأربعة الاولى وهى الآراء فى التجربة ، الحقائق ، والحكم الشخصى للمدير (البديهة) يمكن ان تستخدم فى اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الأهداف او النتائج ، وكذلك فى اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق الأهداف . اما الاساليب الخمسة الاخرى وهى الاحتمالات ، المباريات او الألعاب ، البرمجة الخطية وبحوث العمليات فيمكن استخدامها فى القرارات الادارية الخاصة بتحديد الوسائل الموصلة لتحقيق النتائج او الأهداف المطلوبة .

المصدر : **Terry, OP. cit., P. 130**

الأساليب النظرية أوغيرالكمية

١ ـ الحكم الشخصي او البديهة Intuition

ان المعيار فى اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظرة المدير للامور وتقديره والتى تبنى عادة على اسس شخصية غير موضوعية ، وتنطلق من التكوين النفسى ، والأفضلية ، والتأثر بمجريات الاحداث . والمدير عند اتخاذه للقرارات فى هذه الحالة انما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة. وقد لاتكون كل القرارات التى يتخذها المدير باستخدام هذا الاسلوب من طبيعة واحده ، ولكن قد يلاحظ وجود نمط معين او صفة مشتركة لكل القرارات التى يتخذها المدير من هذا النوع .

ويعتبر هذا الاسلوب فى اتخاذ القرارات من الاساليب الجدلية نظرا لأنه اسلوب غير علمى قياسا بالأساليب الاخرى وخاصة الاساليب الكمية ـ ولعل دواعى استخدام هذا الاسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التى يتعرض لها المدير وخاصة المواقف الانسانية المتمثلة فى قياس الاحتياجات والعواطف الانسانية. ولهذا الاسلوب مزايا ومساوى يمكن تلخيصها على النحو التالى : [1]

المزايا : وتشمل (١) الوصول الى قرار فى اقصر وقت ممكن ؛ (٢) فعاليته فى اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود ؛ (٣) استغلال المقدرة الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التى يتصف بها بعض المديرين .

العيوب :

١ ـ قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ماهو مطلوب

٢ ـ قد لاتتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار

٣ ـ قد تكون هناك وسائل افضل فى اتخاذ القرارات لم ننظر اليها .

(١) Ibid. P. 131

٢ ـ الحقائق Facts

وتعد الحقائق قواعد ممتازة فى اتخاذ القرارات . والقول (بأن القرارات لابد وان تستند على الحقائق) . هو قول شائع ومقبول . وحين تكون الحقائق متوفرة فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية . غير ان المشكلة هى ان هذه الحقائق قد لاتكون متوفرة عند متخذ القرار فى كل وقت يجب فيه اتخاذ قرار ازاء موقف او مشكلة معينة . الأمر الذى قد يؤدى احيانا بالمدير الى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والادلة المؤيدة . وحتى لو توفرت الحقائق فان اختيار الصالح فيها لاعتماده فى اتخاذ القرار لايغنى عن الحكم الشخصى والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار .

ان اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة عن الانتاج والبيع والرقابة تساعد بلاشك المديرين على اتخاذ القرارات فى هذه المجالات ، ولكن على المدير ايضا ان يستخدم حكمه الشخصى وتقديره للامور بالاضافة الى هذه الحقائق .

٣ ـ التجربة Experience

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به فى اتخاذ القرارات اذ مما لاشك فيه ان هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالى قد اتخذت فيه قرارات معينة . فاذا كانت تلك القرارات قد ادت الى نتائج طيبة فان من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة فى اتخاذ قرارات حالية . وعلى سبيل المثال لو ان احدنا فى موضع لاتخاذ قرار بشراء سيارة معينة فانه بلاشك قد يعود لتجاربه السابقه فى هذا المضمار ـ وقد يجد بالتالى انه من خلال تجاربه السابقه يحبذ شراء نوع معين من السيارات دون غيره .

واذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات فى مواقف مشابهة الا انها يجب ان لاتكون المعيار الوحيد فى اتخاذ القرار ـ فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما . وعلى ذلك فان على المدير ان لايتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لابد ايضا وان يعتمد على حكمه الشخصى

وتقديره للامور . فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل فى طياتها عناصر جديدة تحتاج الى وسائل اضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها او علاجها .

٤ ـ الارآء Considered Opinions

يعتمد كثير من المديرين فى اتخاذ قراراتهم على المنطق القاطع المبنى على تحليل دقيق للموقف الذى يجابهه المدير . ومن هذا المنطلق فان المدير قد يقوم بعرض قراره المبدئى على زملائه فى العمل لأخذ وجهة نظرهم ازائه حول اقراره ، او تعديله ، او حتى صرف النظر عنه . وحتى يتم الوصول الى القرار الانسب فان العملية قد تتطلب الاستعانة بالعديد من البيانات والاحصائيات لاستخراج المناسب منها الذى يمكن الاستعانة به والاستناد فى اتحاد القرار .

ان الاعتماد على الآراء الخارجية هو اسلوب ديمقراطى فى اتخاذ القرارات وهو اسلوب لاينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على اى حال اسلوبا افضل فى اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية . كذلك فان القرار المبنى على المشاركة واعطاء الرأى يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل فى المجال الذى يخصه . غير ان هذا الاسلوب قد لايكون هو الوسيلة المثلى فى اتخاذ القرارات العاجلة والتى لاتحتمل المداولة او التأخير .

الأساليب الكميه Quantitative Techniques *

بخلاف الاساليب النظرية فى اتخاذ القرارات ، فان الأساليب الكمية تعتمد على لغة الارقام من تحليل البيانات او المعلومات حتى يمكن الوصول إلى القرار المناسب .

* لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع راجع :

د . حسن ابو ركبة ، بحوث العمليات : تطبيقاتها فى مجال الادارة (جده : دار الشروق ـ الطبعة الثانية ١٣٩٨هـ)

ولئن كانت لغة الأرقام قد استخدمت بصور متعددة فى مجالات الانتاج والتسعير والبيع وتحديد الارباح ، الا ان التطور الهائل الذى حدث مؤخرا فى مجال بحوث العمليات قد وسع من قاعدة هذه الاستخدامات من خلال اضافة عدة اساليب رياضية على ان تساعد المدير بشكل منطقى فى اتخاذ القرارات . غير انه يجب ان لايفهم من ذلك ان استخدام الاساليب الكمية فى القرارات الرياضية تعنى نهاية الاخطاء او الوقوع فى تقديرات معاكسة ولكن الوصول الى اقل احتمالات الخطأ هو مايمكن ان يقدمه لنا اتباع هذا الاسلوب .

وسنناقش فى الصفحات التالية بعض هذه الأساليب التى يمكن ان تدرج جميعها فيما يسمى اليوم ببحوث العمليات .Operational Research

بحوث العمليات

Operational Research

بدأت اولى محاولات استخدام اساليب بحوث العمليات خلال الحرب العالمية الثانية عندما لجأ الأمريكيون والبريطانيون الى الوسائل الكمية فى اتخاذ القرارات الخاصة ببعض المشكلات العسكرية . ولهذا الغرض فقد تمت الاستعانة ببعض العلماء والرياضيين من اجل حل بعض المسائل العسكرية المعقده مثل تحديد الأهداف العسكرية ، توقيت الضربات الجوية ، وتحديد افضل وآمن وسائل الانزال العسكرى ، ونقل المؤن والأفراد . وقد حفز نجاح استخدام هذه الأساليب خلال الحرب فى اتخاذ القرارات العسكرية أن بدأ العلماء فى محاولة توسيع قاعدة الاستعمالات من خلال استعمال نفس المبادىء الاساسية وهكذا ادخل هذا الاسلوب فى مجال اتخاذ القرارات فى الشركات ومنظمات الاعمال .

وبظهور (العقل الالكترونى) وقدرته الفائقة على تخزين وتحليل المعلومات ، فقد اتسع نطاق بحوث العمليات والتى تعتمد فى حد ذاتها على ضرورة توفير العديد من المعلومات عن جميع المتغيرات التى يمكن ان تؤثر بشكل او بآخر فى مشكلة معينة .

تعريف بحوث العمليات

يمكن ان نعرف موضوع بحوث العمليات بأنه (يعنى استخدام الطريقة العلمية فى المفاضلة بين البدائل التى يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من اجل الوصول الى الوسائل المثلى التى تتناسب مع الاهداف المطلوبة) . ومن خلال هذا التعريف يتضح انه لابد من توفر اربعة عناصر هى ـ الطريقة العلمية ـ المقاييس الرياضية، الوسيلة المثلى ، والاهداف، لكى يكون هناك مايسمى بحوث العمليات .

ويمكن ان نعطى تعريفا مختصرا آخر وهو ان « بحوث العمليات تعنى التطبيق الرياضى للطريقة العلمية لحل المشاكل الادارية فى منظمات الاعمال » وقد شاع مؤخرا تعبير الادارة العلمية ليعنى الاعتماد المطلق فى القرارات الادارية على اساليب بحوث العمليات .

ولعل اهم مايميز اسلوب بحوث العمليات هو :

١ ـ النظرة الى المشاكل الادارية من زاوية « مدخل النظم » بمعنى ان المشكلة لها جوانب متعددة ومن ثم لابد من الأخذ فى الاعتبار كل الجوانب التى تؤثر على المشكلة او تتأثر بها فى محاولة الوصول لاتخاذ القرارات [١]

٢ ـ استخدام الفرق فى تداول المشكلة . اى ان يتم بحث المشكلة من قبل مجموعة غير متجانسة وذات خلفيات تعليمية وتدريبية مختلفة .

٣ ـ التركيز على استخدام النماذج والمعادلات الرياضية والاحصائية كوسيلة لتحديد مسار القرارات الواجب اتخاذها .

اهداف بحوث العمليات :

يجب ان لا يتبادر الى الذهن الى ان بحوث العمليات تعنى تقديم قرارات جاهزة للمديرين ـ وانما هى مجرد ادوات مساعدة لهم من خلال ما تقدمه من معلومات يمكن الاستعانة بها فى اتخاذ القرارات ، وعلى ذلك فان الهدف الحقيقى لبحوث العمليات هو

---

(١) راجع الفصل الثالث (الادارة كنظام) للتعرف على معنى (مدخل النظم)

تخفيض نسبة المخاطرة فى اتخاذ القرارات : واذا كانت التجارب ، والحكم الشخصى فى اتخاذ القرارات من الوسائل التى لا زالت تستخدم على نطاق واسع حتى اليوم ، الا ان ضخامة منظمات الاعمال وتعقد عملياتها الادارية وارتباطاتها الداخلية والخارجية تجعل من ضرورة الاعتماد على وسائل علمية فى اتخاذ القرارات ضرورة ملحة حتى يمكن تجنب احتمالات الخطأ وتحمل المخاطرة والافلاس .

ان المنظمة كما لاحظنا فى الفصل الاول هى خليط مركب من مجموعة من الاجزاء او الانظمة والتى تتفاعل حركيا مع بعضها من اجل الوصول الى اهداف المنظمة ، وعلى ذلك فان توقف اى جزء قد يؤدى الى توقف الجزء الذى قبله او بعده فى سلسلة العمليات . فمثلا قد يؤدى العطل فى الآلة رقم (٣) فى العملية الانتاجية الى توقف او تأخير العمل فى الآلة رقم (٢) والآلة رقم (٤) وقد يتم التوقف عن الانتاج كليا لأن عمل جميع الآلات مكمل للبعض . كذلك الحال بالتسبة للمنظمة ككل فان حدوث اى مشكلة لأحد اجزائها مؤثر على نشاطات وعمليات الاجزاء الاخرى فى المنظمة ، ولذلك فان حل المشكلة لا بد وان يراعى فيه تأثير هذا الحل على الاجزاء الاخرى لأنه يصبح من غير المنطق ولا الطبيعى ان يقتصر اطار الحل على المشكلة فقط دون اخذ الاعتبار لتأثيرات هذا الحل على الجوانب الأخرى من التنظيم .

من اجل ذلك فان اسلوب بحوث العمليات بخصائصه السابقة المشار اليها يقدم للادارة مساعدة جمة فى مجال اتخاذ القرارات التى تأخذ فى الاعتبار تقليل نسبة المخاطرة الى ادنى حد ممكن .

مجالات استخدام بحوث العمليات :

على الرغم من ان اساليب بحوث العمليات هى حديثة الاستخدام الا أن مجال تطبيقاتها فى منظمات الاعمال قد اصبحت واسعة الانتشار وخاصة فى المنظمات الكبرى . وعلى وجه التحديد فان اساليب بحوث العمليات كأدوات مساعدة فى اتخاذ القرارات الادارية قد اثبتت صلاحيتها فى المجالات التالية :

١ ـ التخطيط الطويل الاجل ، والتنبؤ .

٢ ـ جدولة برامج الانتاج .

٣ ـ مراقبة المخزون وتحديد نقطة اعادة الطلب والحدودالدنيا والقصوى للمخازن .

٤ ـ اختيار مواقع التخزين ومنافذ التوزيع .

٥ ـ تخطيط سياسةالاستثمارات .

٦ ـ اختيار المزيج التسويقى (اى السياسات التسويقية الخاصة بالتسعير والترويج ، ومنافذ التوزيع التى تحقق اقصى الفوائد للمنظمة) .

٧ ـ مراقبة الحركة فى شركات النقل البرى والجوى .

ومن هذه الاستخدامات المتعددة لبحوث العمليات فقد اصبح هذا الاسلوب واسع الانتشار وخاصة فى بعض الشركات الكبرى فى العالم مثل شركة الخطوط الجوية الامريكية American Airlines شركة التليفونات والتلغرافات الامريكية A.T.T. بنك شيس منهاتن ، شركة دو بونت الصناعية ، شركة كوداك ، شركة جنرال موتورز ، شركة مترو بوليتان للتأمين على الحياة ، شركة جلف للبترول ، شركة الصلب الامريكية وشركة زير اكس Xerox[١] .

ان طبيعة استخدام اسلوب بحوث العمليات يتطلب كما سبق ان اوضحنا اشتراك فريق من العلماء والرياضيين فى بحث المشاكل التى تواجه المنظمة وتتجه كثير من المنظمات اليوم لأن تدخل ضمن هذه الفرق مهندسا وعالما فى الطبيعيات ، ويرى اكوف وريفت ان عناصر الفريق بالاضافة الى المهندس وعالم الطبيعيات يجب ان تضم ايضا خبيراً فى الرياضيات او الاحصاء ، عالماً فى الاحياء ، عالماً فى الاقتصاد والرياضى والقياسى ، عالماً فى السلوك . وآخر فى تحليل التكاليف[٢] .

ونظرا للطبيعة الوظيفية الاستشارية لهذا الفريق فان من الطبيعى ان ترفع هذه الفرق نتائج دراساتها الى سلطة اعلى فى المستوى التنظيمى هى التى يرجع اليها اتخاذ القرار .

---

(١) Justin Longerecker, Principles of Management and Organizational Behavior, op. cit., p. 155

(٢) Russell Ackoff and Patrick Rivett, A Manager's Guide to Operational Research (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1963) P. 79.

ونود ان نضيف هنا ان وجود هذا الفريق لا يغني عن ضرورة وجود المدير صاحب القرار ، وكذلك فان الطبيعة العلمية لهذا الفريق لا تعنى كذلك ان يكون المدير عالماً او رياضيا وكل ما هو مطلوب هو ان يكون اكثر تفهما لطبيعة هذا العمل والنتائج المتمخضة عنه .

أساليب بحوث العمليات والنماذج

استخدام النماذج :

يعتبر استخدام النماذج فى بحوث العمليات الاساس لهذا النوع من الاساليب الكمية المساعدة للمدير فى اتخاذ القرارات . والنموذج Modelهو عبارة عن عرض وصفى لموقف او موضوع معين . وقد يكون النموذج ماديا محسوسا فى طبيعته مثل نموذج سيارة او طائرة تحت التصميم ، او نموذج عمارة او سوق مركزى ، وقد يكون النموذج خريطة جغرافية مثل خرائط الطرق ، او قد يكون عبارة عن رسومات توضيحية مثل الرسومات التعبيرية لحالات العرض والطلب والاسعار والتكاليف المستخدمة فى كتب الاقتصاد .

والنموذج بطبيعته المحدودة لا يشتمل على كل المعلومات ولكنه يقتصر فقط على تلك الملامح الهامة للموضوع الذى يمثله . فمثلا قد لا تشمل الخارطة الخاصة بالطرق فى منطقة معينة كل ما يوجد على هذه الطرق من مبانٍ او منشآت ، او وصفا للطبيعة الجغرافية المحيطة بالطرق ، ولكنه يحدد فقط الخطوط الرئيسية للطرق فى منطقة معينة ، كذلك قد لا يوضح نموذج المبنى المطلوب تنفيذه الابعاد الداخلية وديكورات الغرف من الداخل والوانها وقد يكتفى فقط بتحديد المقاسات والشكل العام الخارجى والداخلى للمبنى .

وفى بحوث العمليات فان النماذج المستخدمة هى النماذج الرياضية Mathematical Models وهى من حيث المبدأ لا تختلف عن النماذج الاخرى من حيث انها تمثل وصفا

لموقف او موضوع معين . فمثلا يمكن تصور العمليات التى تقوم بها المنظمة فى النموذج الرياضى التالى .

الدخل الصافى = الايرادات ـ (النفقات + الزكاة او الضرائب) وبطبيعة الحال فان اطراف المعادلة يمكن تقسيمها الى عدة اجزاء . فالتكاليف يمكن ان تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وكذلك الحال بالنسبة للايرادات فهى قد تكون ايرادات تشغيلية وقد تكون ايرادات عرضية او ثانوية .

ويتم بناء النماذج الرياضية فى بحوث العمليات من خلال معادلات تضم فى تكوينها مجموعة من المتغيرات التى يمكن التحكم فيها والمتغيرات التى لا تستطيع المنظمة التحكم فيها . فمثلا نجد ان القرار الادارى الخاص بتغيير اسعار منتجات الشركة لايقف عند حد تغيير الاسعار بل لا بد من دراسة تأثير هذا القرار على الانتاج ، المبيعات ، المنافسين ... وهكذا . وعلى هذا فان النماذج الرياضية لا تقف عند حد استعراض هذه المتغيرات ولكن ايضا تحليل العلاقة والتفاعل بينها وذلك من خلال سلسلة من المعادلات الرياضية المعقدة حتى يمكن للادارة بعد ذلك ان تتخذ القرار المناسب للموقف المناسب .

ان بناء النموذج يجب ان لا يتم بمعزل عن المدير بل لا بد وان يشارك فى كل خطوة من خطوات اعداده وتطبيقه . فالمدير مسئول هنا عن شرح المشكلة او الموقف الذى يريد اتخاذه ، وعن اهدافه من علاج المشكلة ، وعن اهمية كل متغير من المتغيرات سواء التى يمكن التحكم فيها او تلك التى لا يمكن التحكم فيها ، وكذلك العوائق او الصعاب التى يحتمل ان تعترض تطبيق تنفيذ قرار معين . ومن ثم تاتى مسئولية الفريق المكلف ببحث المشكلة حول اعداد النموذج المطلوب واختباره وعرض كل خطوة على المدير ليكون على علم وفهم بالنموذج المقترح .

مزايا استخدام النماذج :

استخدام النماذج كوسيلة مساعدة للمديرين وسابقة لاتخاذ القرارات تخدم المدير فى عدة زوايا اهمها (١) .

(١) **Longenecker, Op. cit., P. 156**

١ ـ ان طبيعة تكوين النموذج تتطلب من المدير وفريق البحث استعراض الجوانب الهامة فى المشكلة موضوع البحث ، وما هى الجوانب التى لا بد وان تحظى بالاولوية ، والوزن المعطى لكل جانب ، والعلاقة بين هذه الجوانب . وهذه فى الواقع تعد مزية من مزايا استخدام النماذج لأنها تضع الصوره كاملة امام المدير لتحليل ابعاد الموقف الذى يواجهه .

٢ ـ يقدم النموذج بعد تكوينه صورة تقريبية للموقف مع امكانية تعديله وتحليله دون اخلال او تدخل بالنظام او مكوناته .

٣ ـ يستطيع المدير من خلال هذا النموذج اختيار فعاليته عن طريق تثبيت بعض المتغيرات وتغيير بعضها حتى يمكن الوصول للنموذج المطلوب .

خطوات التحليل الكمى :

تتضمن خطوات التحليل الكمى باستخدام بحوث العمليات سلسلة من الخطوات يمكن حصرها على النحو التالى :

١ ـ تعريف المشكلة ، وتحديد الهدف من الحل ، وتعريف العناصر الثابتة والمتغيرة ، وكذلك المعوقات البارزة .

٢ ـ تكوين النموذج الرياضى الذى لا بد وان يكون واقعيا ومبسطا ويمثل صورة حية للموقف .

٣ ـ اختبار النموذج من خلال استخدام بعض البيانات التاريخية وتحديد وتصحيح الاخطاء ان وجدت .

٤ ـ استنتاج الحل الأمثل .

٥ ـ تطبيق الحل ، وتسجيل فعاليته ، وتطويره اذا لزم الأمر ذلك .

أدوات بحوث العمليات

البرمجة الخطية Linear programming

(تعرف البرمجة الخطية بأنها اسلوب رياضى يهدف الى تقرير الوضع الامثل

لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة . وتشمل هذه الموارد ، الاموال ، المعدات ، المواد الخام ، والافراد . ونظرا لأن هذه الموارد تتميز بالندرة فان هدف المنظمة لا بد وان يحدد الاسلوب الامثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن او اقل تكلفة ممكنة) ان استخدام هذه الأداة فى اتخاذ القرارات يتطلب ان تتوفر فى المشكلة او الموقف موضوع البحث الخصائص التالية :

١ ـ هدف محدد او معايير هدفية .

٢ ـ موارد محدودة يمكن استخدامها بطرق متعددة .

٣ ـ مقاييس كمية لعناصر المشكلة .

٤ ـ تحليل العلاقات النسبية بين العناصر او المتغيرات .

مثال : لنفترض ان احدى الشركات تمتلك مصنعين تزود من خلالها مستودعاتها الثلاثة بالمواد المصنعة القابلة للبيع . وتبلغ الطاقة الانتاجية للمصنع (أ) ٢٠٠ وحدة شهرية ، بينما تبلغ الطاقة الانتاجية للمصنع (ب) ١٠٠ وحدة شهرية . وفى نفس الوقت تبلغ احتياجات المستودع (ع) ٨٠ وحدة شهريا ، والمستودع (س) ١٠٠ وحدة ، والمستودع (ص) ١٢٠ وحدة . وفى الجانب الآخر فان تكاليف نقل الوحدة المنتجة من كلا المصنعين (أ) و (ب) الى المستودعات الثلاثة (ع) ، (س) ، (ص) على النحو التالى :

	الى المستودع (ع)	المستودع (س)	المستودع (ص)
من المصنع (أ)	١٠ ريال	٢٠ ريال	١٠ ريال
من المصنع (ب)	٥ ريال	١٠ ريال	٢٠ ريال

والسؤال الآن ما هو الجدول التوزيعى الذى يحقق لنا ادنى حد من تكاليف النقل ؟ رياضيا ، يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$ك = ١٠ أع + ٢٠ أس + ١٠ أص + ٥ ب_{ع} + ١٠ ب_{س} + ٢٠ ب_{ص}$$

ان هذه المعادلة ما هى الا تعبير او رمز للقول بان هدفنا هو تحقيق ادنى تكلفة للنقل (ك) من خلال نقل المنتجات الى المستودعات . ومن هذه المعادلة يفهم ان

نقل الوحدة من المصنع (أ) الى المستودع (ع) يكلف الشركة ١٠ ريالات والى المستودع س ٢٠ ريالا ... الخ ..

وعلى هذا يمكن تصوير النموذج على النحو التالى :

(١) أع + بع = ٨٠ وحدة

(٢) أس + بس = ١٠٠ وحدة

(٣) أص + بص = ١٢٠ وحدة

ان هذه المعادلات الثلاث تحدد لنا شرطا اساسيا وهو احتياج الثلاثة مستودعات (ع) ، (س) ، (ص) من المصنعين (أ) ، (ب) وهى على التوالى ٨٠ وحدة . ١٠٠ وحدة ،.و ١٢٠ وحدة ، ولكنها لا تحدد كم من انتاج المصنع (أ) يجب ان يذهب الى المستودع (ع) او المستودع (س) او المستودع (ص) . ان ما يحدد هذا هو تكلفة النقل .

ومن ناحية اخرى فان الشرط الآخر هو ان تكون الطاقة الانتاجية للمصنعين هى ٢٠٠ وحدة للمصنع (أ) و ١٠٠ وحدة للمصنع (ب) لكى تتم تغطية احتياجات المستودعات الثلاثة ، وهذا ما يتم ايضاحه على النحو التالى :

(٤) أع + أس + أص = ٢٠٠

(٥) بع + بس + بص = ١٠٠

اى انه يمكن تفسير المعادلتين (٤) ، (٥) بانها تعنى ان الطاقة الانتاجية للمصنع (أ) وهى ٢٠٠ وحدة لا بد وأن لا تقل عن ذلك وكذلك الحال بالنسبة للطاقة الانتاجية للمصنع (ب) ـ كذلك فان الطاقة الانتاجية للمصنعين (أ) ، (ب) لا بد وان تتوزع على المستودعات الثلاثة :

ولكن حتى الآن لا نعرف كيف يتم التوزيع الذى يحقق أقل تكلفة نقل بين المصنعين والمستودعات الثلاثة وفى اطار تحقيق الشرطين السابقين وهما :

١ ـ ان تكون الطاقة الانتاجية للمصنع (أ) ٢٠٠ وللمصنع (ب) ١٠٠ وحدة .

٢ ـ ان تزود المستودعات ع ، س ، ص باحتياجاتها وهى على التوالى ٨٠ وحدة ، ١٠٠ وحدة ، ١٢٠ وحدة .

ان الاجابة على كيف نحقق اقل تكلفة نقل مع الوفاء باحتياجات المستودعات وفى اطار الطاقة الانتاجية للمصنعين يمكن التعبير عنها من خلال(نموذج المصفوفة) التالية :

المستودع / المصنع	المستودع (ع)	المستودع (س)	المستودع (ص)	الطاقة الانتاجية للمصنع
(أ)	١٠ ريال	٢٠ ريال	١٠ ريال	٢٠٠ وحدة
(ب)	٥ ريال	١٠ ريال	٢٠ ريال	١٠٠ وحدة
احتياجات المستودعات	٨٠ وحدة	١٠٠ وحدة	١٢٠ وحدة	٣٠٠

وكما يتضح من (نموذج المصفوفة) فان الطاقة الانتاجية للمصنع (أ) وهى ٢٠٠ وحدة يمكن شحن ٨٠ وحدة منها للمستودع (ع) بتكلفة نقل ١٠ ريالات للوحدة ، والباقى ١٢٠ وحدة للمستودع (ص) بتكلفة نقل ١٠ ريالات ايضا . ان تخصيص انتاج المصنع (أ) للمستودعين (ع) و (ص) لم يجىء بمحض الصدفة ولكن لأن تكلفة النقل من المصنع (أ) الى المستودع (ع) والمستودع (ص) هى اقل من تكلفة النقل الى المستودع (س) والتى تبلغ ٢٠ ريالا للوحدة .

وحيث ان المستودع (س) لم يأخذ احتياجاته بعد فان انتاج المصنع (ب) وهو ١٠٠ وحدة يمكن ان تذهب بالكامل للمستودع (س) بتكلفة نقل ١٠ ريال للوحدة .

وبناء على هذا التوزيع الذى روعى فيه (١) تلبية احتياجات المستودعات (٢) الطاقة الانتاجية للمصنعين ، (٣) واقل تكلفة للنقل بين المصنع

والمستودعات ، فان الصورة النهائية للتكاليف تظهر على النحو التالى :

٨٠ وحدة للمستودع (ع) ٨٠ × ١٠ = ٨٠٠ ريال .

١٠٠ وحدة للمستودع (س) ١٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠ ريال .

١٢٠ وحدة للمستودع (ص) ١٢٠ × ١٠ = ١٢٠٠ ريال .

اجمالى التكاليف .... = ٣٠٠٠ ريال

ان هذه التكلفة تعد اقل تكلفة ممكنة للنقل على ضوء الظروف الحاضرة والشروط التى يجب ان تتوفر واى ترتيب آخر لتلبية احتياجات المستودعات الثلاثة من المصنعين سيزيد من اجمالى التكاليف . ولايضاح ذلك لنفرض الآتى :

سيقوم المصنع (ب) بتوزيع كامل انتاجه وهى ١٠٠ وحدة على المستودعين (ع) ، (س) حيث يحصل المستودع (ع) على ٨٠ وحدة وهى احتياجه الكامل بتكلفة نقل ٥ ريالات للوحدة ـ وتشحن الـ ٢٠ وحدة الباقية للمستودع (س) بتكلفة نقل ١٠ ريال للوحدة .

اما انتاج المصنع (أ) وهو ٢٠٠ وحدة فسيخصص منه ٨٠ وحدة لتكملة احتياج المستودع (س) بتكلفة نقل ٢٠ ريال للوحدة ، والباقى وهو ١٢٠ وحدة ستشحن للمستودع (ص) بتكلفة نقل ١٠ ريالات للوحدة .

والآن لنرى اجمالى التكلفة .

٨٠ وحدة من المصنع (ب) الى المستودع (ع) ٨٠ × ٥ = ٤٠٠ ريال

٢٠ وحدة من المصنع (ب) الى المستودع (س) ٢٠ × ١٠ = ٢٠٠ ريال .

٨٠ وحدة من المصنع (أ) الى المستودع (س) ٨٠ × ٢٠ = ١٦٠٠ ريال .

١٢٠ وحدة من المصنع (أ) الى المستودع (ص) ١٢٠ × ١٠ = ١٢٠٠ ريال .

اجمالى التكاليف = ٣٤٠٠ ريال

ان المثال السابق فى واقع الامر يعد تطبيقا مبسطا لنظام البرمجة الخطية ، ويمكن حل مثل هذه المشكلة بدون الرجوع الى هذا الاسلوب ـ غير ان الامر سيكون غاية فى التعقيد لو ان هناك مثلا عشرة مصانع وثلاثين مستودعا او موزعا ـ وهناك تسعيرات

متعددة من تكاليف النقل بين المصانع والمستودعات ، وهنا تصبح الحاجة ضرورية وملحة لاستخدام اسلوب رياضى معين لحل هذا الاشكال . مما يضمن تحقيق اقصى ربح او ادنى تكلفة .

ولقد كان من نتائج استخدام هذا الاسلوب الرياضى فى الوصول الى ادنى حد للتكاليف ان استطاعت شركة هاينز الامريكية Heinz لمنتجات الخضر المصنعة تحقيق وفورات ضخمة من تكاليف التوزيع والشحن . فالشركة تمتلك سته مصانع فى مواقع مختلفة من الولايات المتحدة ، وكذلك سبعين (٧٠) موقعا للتوزيع – وفى نفس الوقت كان العرض من المنتجات فى الولايات الغربية من امريكا اكثر من الاحتياجات او الطلب وكان العكس صحيحا فى النصف الشرقى من امريكا .

بالطبع فان المشكلة لم تكن فى الشحن من اقرب مصنع الى اقرب موقع للتوزيع بالقدر الذى هو مشكلة الحصول على اقصى وفورات ممكنة بما لا تتعارض مع استغلال الطاقة الانتاجية للمصانع وكذلك تلبية احتياجات مواقع التوزيع المختلفة بالكميات المطلوبة وفى الوقت المناسب (١) .

ان الصورة السابقة لاستخدام البرمجة الخطية ما هى الا صورة واحدة لعدة صور يمكن منها استخدام هذه الاداة التحليلية فى حل بعض المشاكل والمواقف التى تواجه المنظمات والشركات. فاسلوب البرمجة الخطية يمكن استعماله فى تقرير اى المنتجات اكثر ربحية لشركة ما من بين مجموعة من المنتجات المنوعة ، او فى جدولة الانتاج ، او توزيع العمل بين الآلات المختلفة فى المصنع ، او تقرير المزيج المناسب لمنتج معين – ولقد استخدمت البرمجة الخطية مؤخرا لتحديد نوعية وكمية الطعام المناسبة لطلاب الجامعات ومرضى المستشفيات فى حدود الالتزام بحدود معينة يجب توفيرها فى الاطعمة مثل البروتينات والسعرات الحرارية ، والمواد الدهنية .. الخ (٢)

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام البرمجية الخطية فى حل بعض مشكلات

---

(١) 'The Answer: Linear Programing,' Business Week, No. 1332 (March 12 1955) PP. 43-44

(٢) John Coughlan, 'Joint History of linear Programming and EDP,' Data Management, Vol. 8 No, 4 (April 1970) p. 57

منظمات الاعمال والشركات الا ان هناك مجالات يصعب استخدام البرمجة الخطية فيها لأن العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها فى اشكال نسبية ، او ان هذه المتغيرات ذات صفة احتمالية ، او انها سريعة التغير .. ولتجنب هذه المشاكل فقد طورت البرمجة الخطية لكى تتناسب مع بعض هذه الصور وذلك باستخدام ما يسمى ، (بالبرمجة الرباعية) فى المشاكل التى لاتحمل الطابع النسبى فى العلاقات ، « والبرمجه الديناميكية » فى المشاكل التى تتميز بطابع التلاحق او التغير المستمر (١) .

نظرية الاحتمالات Probability Theory .

تعتبر الحاجة الى استخدام اسلوب الاحتمالات انعكاسيا جيدا للرغبة الملحة من قبل المديرين فى منظمات الاعمال فى محاولة القضاء او التخفيف من درجة (عدم التأكد) Uncertainty والتى تميز نتائج الكثير من القرارات الادارية . وفى كثير من الحالات نجد ان لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج ممكنة من اتخاذ قرار معين . غير ان ما هو مطلوب هو زيادة الحيطة والتأكد من ان القرار الذى سيتخذ لا بد وان يجنب المنظمة اقصى قدر من النتائج الايجابية ، وهذا لا يتأتى الا من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها فى صورة احصائية او رقمية يمكن خلالها حساب احتمالات الصحة او الخطأ او احتمالات الكسب او الخسارة .

ان نظرية الاحتمالات تقوم فى الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة بان احداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال نمط معين . فمثلا لو اخذنا قرشا معدنيا والقيناه فى الهواء مائة مرة فان احتمال ان يظهر الجانب الامامى منه يساوى خمسين مرة او ٥٠ ٪ نظرا لأن هذا القرش لا يملك الا وجهين فقط . واذا ما حدث اختلاف فى التقدير الاحتمالى فانه يحدث فى حدود يمكن التنبؤ بها وبذلك فان الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض فى المجهول ، ومن ثم فان احتمال الخطأ او الانحراف يصبح محدودا .

---

(١) **Barry E. Cushing, 'The Application Potential of In teger Programming The Journal of Business, Vol, 43 No. 4 (October 1970) p. 457.**

ان المثال التالى يمكن ان يعطينا صورة اوضح لمفهوم نظرية الاحتمالات . لنفترض ان شركة ما تقوم بتصنع منتجين كهربائيين هما المنتج م ٦ والمنتج ل ٧ . وبناء على المعلومات السابقة فان المدير على علم بنسبة التالف خلال الصنع ومنطقة حدوثه . وتفكر الشركة فى اضافة منتج ثالث من خلال تخصيص بعض الوقت من عمليات صنع المنتجين م ٦ و ل ٧ . وباستعمال اسلوب الاحتمالات يستطيع المدير ان يحدد نسبة التلف المتوقع فى المنتج الثالث . وعليه فان هذه المعلومات يمكن ان تكون مرشداً للمدير فى اتخاذ قرار على صورة من الصور التالية :

١ ـ انتاج المنتج الثالث فى مواقع المنتجين م ٦ و م ٧

٢ ـ يخصص موقع ثالث للمنتج الثالث

٣ ـ عدم انتاج المنتج الثالث اطلاقا .

ان استخدام الأساليب الاحصائية فى الاحتمالات تحدد لنا درجة الاحتمال لكل من هذه الصور الثلاثة ، وأيها افضل من حيث التطبيق .

ان ما هو مطلوب فى حقيقة الامر من استخدام اسلوب الاحتمالات هو قياس درجة التأكد من حدوث شيء معين . واذا رمزنا مثلا لدرجة التأكد بـ ١ صحيح فان عدم التأكد فى المقابل يساوى صفراً ـ ويصبح من ثم احتمال حدوث شيء ما بين درجة ١ ـ صفر . فاحتمال $\frac{١}{١٠}$ يعنى ان فرص الحصول على اجابة مؤكدة تساوى ١ الى ١٠ او $\frac{١}{١٠}$ أو ١٠ ٪

ومن ناحية اخرى فان تطبيق اسلوب الاحتمالات فى حل المشاكل الادارية يتطلب من المدير اتخاذ الخطوات التالية :

١ ـ تحديد البدائل الممكن اتخاذها

٢ ـ تحديد النتائج الممكن تحقيقها من كل بديل

٣ ـ تخصيص نسب احتمالات لكل نتيجة متوقعة

٤ ـ حساب القمة المتوقعه احصائياً لكل بديل

٥ ـ اختيار البديل الذى يحقق اعلى نسبة ممكنة

نظرية المباريات Game Theory

يعتبر اسلوب المباريات فى اتخاذ القرارات الادارية صورة مشتقة من صور اسلوب التماثل او التناظر Simulation. وقد عرف هذا الاسلوب العالمان « فون نيومان ، ومورجن ستون » تحت اسم « المباريات الحربية » « War Games» كأسلوب جديد فى اتخاذ القرارات ، ولقى استجابة واسعة فى المحافل العسكرية فى استخدامه فى اتخاذ قرارات حربية فى معارك وهمية .

وفى مجال الادارة فان هذا الأسلوب يعتبر اسلوباً فريداً ومفيداً فى المشاكل التى تتعلق بالمنافسين والمنافسة . ويقوم هذا الاسلوب على مجموعة من الافتراضات هى ، ان الهدف الانسانى هو تحقيق اقصى عائد او ادنى خسارة ، وان الانسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية Rationality، وان الشخص الآخر فى الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق .

« وتحت هذه الظروف فان نظرية المباريات تهيىء لمستخدميها الحل الأمثل فى ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير استراتيجية تحقق له اقصى عائد واقل خسارة ممكنة بغض النظر عما يتخذه منافسه من ردود فعل،فمثلا لو قامت شركة معينة بتطوير منتج معين كيف سيكون ردود فعل المنافسين ، وكيف ستكون بالتالى استجابة الشركة لردود الفعل .

ولإيضاح الصورة بشكل أكثر فان نظرية المباريات فى مجال الأعمال تنطلق من افتراض ان شركتين او اكثر تبدأمن مركز موحد ، وليكن قائمة المركز المالى والتى تحدد موقف الشركة الراهن . ومن ثم فان تحت تصرف كل شركة مجموعة من البيانات والمعلومات الاقتصادية تستطيع ان تعتمد عليها فى اتخاذ القرارات وتبدأ فى الخطوة التالية عملية اتخاذ القرارات لتعديل اوضاع قائمة المركز المالى فى كل شركة معتمدة فى ذلك على قرارات الشركات الأخرى وردود فعلها . وعند كل قرار لاحق يرجع المدير الى القرارات السابقة ويسترشد بها تباعا حتى لا يكون هناك تناقض أو تضارب فى الاهداف . اضافة الى ذلك فان القرارات اللاحقة

تأخذ فى الحسبان ايضا تأثير وردود فعل هذه القرارات من قبل الشركات الأخرى قبل اقرارها.وكل هذه القرارات تتم فى اطار الهدف الأساسى وهو « تحقيق اقصى كسب ممكن أو تجنب اى خسارة محتملة » .

ويلاحظ ان اسلوب المباريات اليوم لا يزال قاصراً على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين ، ولم تتطور ادواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلفة للنشاطات الادارية فى منظمات الأعمال .

اسلوب التماثل Simulation

يمكن تعريف اسلوب « التماثل او التناظر » بأنه محاولة بناء « نموذج » Modelمناظر للواقع الفعلى للمشكلة موضوع البحث . واخضاع هذا النموذج للتثبيت والتغيير فى بعض اجزائه لمشاهدة النتائج المختلفة عند كل تغيير ، واختيار النتيجة التى تحقق اقصى فائدة لمتخذ القرار .

ويمثل العقل الالكترونى - الكمبيوتر الوسيلة المثلى لاخضاع النموذج للتجربة والتحليل واختبار المؤثرات . وهنا يمكن تشبيه دور العقل الالكترونى بدور « المختبر العلمى » الذى يستطيع ان يظهر نتائج التجربة عند اجراء اى تغيير فى اجزائها من خلال تثبيت بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر .

ويتم بناء « النموذج » من خلال تدعيمه بالمعلومات الفعلية المتوفرة عن المشكلة موضع البحث . ففى تجربة اختبار تأثير « التصادم » لتصميم جديد من السيارات ، يمكن تمثيل ذلك عن طريق الكومبيوتر دون حاجة فعلية لعمل هذه التجربة ميدانيا واخضاع هذه السيارات للتصادم الفعلى الذى يحقق خسارة مادية للشركة . ومن خلال تكرار التجربة عن طريق تغيير او تثبيت بعض عناصرها يمكن الوصول الى التصميم المناسب للسيارة الذى يحقق اقصى نتيجة ايجابيه ممكنة .

ويمكن استخدام اسلوب التماثل فى كل اوجه النشاطات الاستراتيجية فى المنظمة . اذ انه يمكن استخدامه فى اختبار سلعة جديدة فى السوق ، او ردود فعل المستهلكين على تغيير استراتيجية التسويق فى منطقة تسويقية معينة مثل التعبئة والتغليف او السياسة الاعلانية أو الترويجية.

ولعل اهم مزايا استخدام هذا الاسلوب القياسى فى منظمات الأعمال يمكن حصرها فيما يلى :

١ ـ ان التجارب تتم من خلال الكومبيوتر وباستخدام البيانات المعلومات الحقيقية المتوفرة ، ولا تتعرض للواقع الفاعلى او تخل بالنشاطات والعمليات الجارية

٢ ـ انها ممكن ان تصور أحداثا على مدى طويل من السنوات فى خلال دقائق معدودة من تشغيل العقل الالكترونى

٣ ـ انها تقدم للمديرين تدريباً جيداً على كيفية مواجهة المشاكل وتحليل ابعادها من خلال النتائج المتوقعة للتجارب المختلفة ومن ناحية اخرى فان اهم عيوب هذا النوع من ادوات بحوث العمليات المستخدمة فى القرارات الادارية هو الجهود المترتبة عليها والوقت والتكلفة المطلوبة نتيجة اجراء التجارب وتكرارها فى اوضاع متعددة

أدوات أخرى فى بحوث العمليات .

هناك أيضا ادوات اخرى يمكن استخدامها لمساعدة المديرين فى اتخاذ القرارات الادارية ومن هذه الادوات الرياضية ما يلى :

١ ـ « الرموز المنطقية » Symbolic Logic وهنا تحل الرموز محل الاقتراحات او احيانا البرامج لتحليل المشاكل الغامضة او المعقدة .

٢ ـ « نظرية المعلومات » Infromation Theory : وتستخدم لتقويم تدفق المعلومات واختيار انسبها فى النظام الكلى او جزء من النظام .

٣ ـ « نظرية القيمة » Value Theory: وهى عبارة عن اعطاء ارقام قياسية لقياس القيمة المحتملة فى بدائل الاختبارات المتوقعة .

٤ ـ « نماذج مونت كارلو » Mont Carlo Models وهى من اساليب التماثل المشتملة على عوامل الاحتمالات . وهذا الأسلوب يساعد المديرين فى اتخاذ قرارات حول افضل البدائل . وهى تجيب على الاسئلة المتعلقة مثلا بتحديد نسبة الفرص لحادث او مجموعة من الاحداث التى يحتمل حدوثها فى عملية معينة . ويمكن استخدام هذا الاسلوب مثلا فى تقرير الواجب انتاجها لعميل من العملاء دون زيادة المنتج الفعلى عن المطلوب وذلك من خلال تحديد العوامل التى تؤثر على الزيادة وحساب احتمالات

حدوثها . كذلك يمكن استخدام هذا الاسلوب فى تحديد كمية المخـزون من المواد المطلوبة لانتاج دفعات متكررة من طلبات العملاء .

عوائق استخدام ادوات بحوث العمليات على نطاق واسع .

استعرضنا فيما سبق الأدوات المتعددة لبحوث العمليات كوسائل مساعدة للمديرين فى اتخاذ القرارات . وقد تعرضنا فى بعض الحالات لإيضاح مزايا وعيوب بعض هذه الادوات كل على حدة . وفى هذا الجزء من نهاية الفصل نود ان نحدد بصفة عامة بعض العوائق والمشاكل التى تحد من استخدام ادوات بحوث العمليات فى منظمات الأعمال وخاصة فى المنظمات الصغرى منها .

اولا : صعوبة قياس بعض العناصر والمتغيرات فى منظمات الاعمال قياسا رقميا او كميا وهو العمود الفقرى لبحوث العمليات والكومبيوتر كوسيلة ترتكز عليها اغلب ادوات بحوث العمليات لايتعامل الا بالمنطق القياسى او الرياضى .

ثانيا : ان نتائج بعض الأدوات التحليلية قد تكون مضللةُ احيانا بسبب الافراط فى الثقة من قبل متخذى القرارات بأن البيانات الرقمية على جانب كبير من الصواب .

ثالثا : هناك بعض الفجوات فى الفهم والادراك بين المدير متخذ القرار وبين الخبير فى بحوث العمليات . فقد لايكون المدير على علم وفهم للنماذج والعمليات الرياضية المستخدمة فى التحليل كذلك قد لايستوعب خبير البحوث طبيعة المشكلة التى يواجهها المدير من الزاوية الادارية البحتة . الامر الذى قد يؤدى الى سوء الفهم او التقدير وبالتالى انحراف النتائج عن الاهداف المطلوبـة لحـل المشكلـة او الموقف موضـع البحث .

على ان هذه المشكلة على اى حال آخذة فى التناقص نظرا لقيام كليات ادارة الاعمال فى الجامعات بتدريس مواد وادوات بحوث العمليات ، كذلك قيام الشركات الكبرى من جانبها وخاصة فى النصف الغربى من العالم بالحاق بعض مديريها التنفيذيين فى فريق الخبراء ببحوث العمليات .

رابعا : ان ادوات بحوث العمليات لاتتناول الا زاوية واحدة من عملية اتخاذ القرارات وهى الزاوية الخاصة باتخاذ القرار ، اما فيما يتعلق بتعريف المشكلة ، واختيار

البدائل ، والمقارنة بين افضلها فلا زال ذلك بعيدا عن التحليل الرياضى الكمى ولازال للحكم الشخصى والتجربة لدى المدير دور بارز في تقرير الجوانب الاخرى من هذه العملية .

ملخص الفصل

استعرضنا فى هذا الفصل ثلاث نظريات تفسيرية لاتخاذ القرارات ، هى على التوالى (النظرية الحدية) والتى تفسر اتخاذ القرار من جانب المدير من زاوية اقتصادية هى تحقيق اقصى ربح ممكن (تعظيم الربح) (والنظرية الرياضية) والتى تعتمد منطق الارقام فى المرحلة الاخيرة من عملية اتخاذ القرارات ـ واخيرا (النظرية السيكولوجية) النفسية والتى ترى ان المدير لايحاول من خلال قراراته ان يحقق مبدأ (تعظيم الربح) بالقدر الذى يسعى فيه الى تحقيق مبدأ الاستمرار حتى ولو ادى ذلك الى التضحية ببعض العوائد المالية .

وبعد استعراضنا لهذه النظريات انتقلنا لمناقشة اساليب اتخاذ القرارات بجانبيها النظرى والكمى ـ وانتهينا الى ان الحكم الشخصى للمديرين وكذلك، التجربة والحقائق ، والآراء هى من ضمن الأدوات النظرية التى تقوم عليها عملية اتخاذ القرارات .

وانتقلنا بعد ذلك الى اسلوب بحوث العمليات كأسلوب حديث الاستعمال لمساعدة المديرين فى اتخاذ القرارات واستعرضنا عدة جوانب من هذا الأسلوب . وقد عرفنا النماذج الرياضية (وهى المرتكز الذى تستند عليه بحوث العمليات) بأنها صورة او تقدير كمى للمشكلة موضع البحث ، وان النموذج الكمى يعد من قبل خبراء بحوث العمليات ، وان تصميم واعداد النموذج يتم وفقا لطبيعة المشكلة موضوع البحث .

وقد تعرضنا لبعض ادوات بحوث العمليات مثل البرمجة الخطية ، ونظرية المباريات ونظرية الاحتمالات ، والتماثل . واتضح لنا ان استخدام كل اداة من هذه الادوات فى

اتخاذ القرارات يخدم هدفا معينا . فالبرمجة الخطية تستخدم من اجل الوصول الى قرار بأفضل وسائل توزيع الموارد المتاحة على عوامل الانتاج او التسويق وذلك من اجل الوصول الى اقصى ربح او ادنى تكلفة .

اما نظرية الاحتمالات فتستخدم فى المشاكل التى تتطلب أو تعتمد على الحكم الشخصى للمدير فهى اذاً وسيلة تحدد للمدير اى البدائل المتاحة أفضل عن طريق تقدير احتمالات الحدوث تقديرا كميا قياسيا نسبيا وفى نظرية المباريات حددنا ان استخدام هذه الوسيلة يهدف الى اكتشاف ردود فعل المنافسين ازاء القرارات التى تتخذها الشركة على اعتبار ان كل فعل له رد فعل - وان هدف الادارةَ النهائى فى ظل المنافسة هو تحقيق اقصى عائد وتجنب احتمال الخسارة .

وقد اختتمنا ادوات بحوث العمليات باسلوب التماثل - وحددنا ان هذا الاسلوب يقوم على تصوير الواقع الفعلى من خلال استخدامات البيانات والمعلومات الحقيقية المتوفرة وبرمجتها فى العقل الالكترونى للوصول الى افضل البدائل الممكنة .

وانتهينا الى دراسة لبعض معوقات استخدام بحوث العمليات على نطاق واسع فى منظمات الاعمال وقلنا انها تشمل فيما تشمل (١) صعوبة قياس بعض العوامل او المتغيرات التى تؤثر على المشكلة قياسيا كميا ، (٢) الافراط فى تقدير بعض النتائج الرياضية واعتمادها فى اتخاذ القرارات واخيرا (٣) وجود الفجوة العلمية بين متخذ القرار وخبير بحوث العمليات نظرا لاختلاف نظرة وتقدير كل منهما للمشكلة موضع البحث .

أسئلة للمراجعة

(س١) ناقش منطق (النظرية الحدية) فى اتخاذ القرارات ، وماهى طبيعة الاختلاف بين هذه النظرية و (النظرية السيكولوجية)

(س٢) عرف ما يأتى الحكم الشخصى ، Intuition ، الآراء،التجربة ، الحقائق .

(س٣) عرف كلاً من التماثل او التناظر ، نظرية المباريات ، والبرمجة الخطية وحدد اهداف كل منها فى اتخاذ القرارات .

(س٤) (ان النموذج) ، و (العقل الالكترونى) من ضرورات بحوث العمليات ، ناقش - ثم عرف معنى (النموذج الرياضى) وحدد مزايا استخدامه للادارة او متخذ القرار .

(س٥) ماهى العلاقة بين الطريقة العلمية فى البحث واسلوب بحوث العمليات ؟ ثم حدد الخطوات التى يقوم عليها اسلوب التحليل الكمى .

(س٦) حدد المجالات الادارية التى يمكن ان تستخدم فيها نظرية المباريات ، التماثل ، والبرمجة الخطية .

(س٧) اكتب مقالا من ثلاثمائة كلمة تحدد فيه مفهوم بحوث العمليات ، اهداف استخدامها فى القرارات الادارية ، والمجالات الممكنة لتطبيقها فى منظمات الأعمال .

الفصل السادس

التنسيق الإداري

الاهداف التعليمية للفصل

* ايضاح مفهوم واهمية التنسيق بالنسبة للجهود الإدارية للمديرين .
* كيفية تحقيق التنسيق بين العناصر الداخلية والعناصر الخارجية للمنظمة .
* التعريف بدور التنسيق فى اتخاذ القرارات الادارية .

موضوعات المناقشة :

* طبيعة التنسيق واهمية الحاجة له .
* شمولية وظيفية التنسيق .
* التنسيق على مستوى الافراد .
* التنسيق على مستوى المجموعات داخل التنظيم
* التنسيق على مستوى الجماعة .
* التنسيق بين المنظمة والعالم الخارجى .
* التنسيق من خلال العملية الادارية والقرارات .
* نماذج التنسيق .
* زيادة فعالية التنسيق .

— ٦ —

يعتبر كثير من المتخصصين مهمة التنسيق كوظيفة ادارية اساسية من ضمن الوظائف الادارية المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وسواء كان التنسيق عملاً ضرورياً او تكميلياً لوظائف المدير الاساسية فهو بلا شك متطلب هام ويعد بمثابة القنطرة التى يمكن من خلالها تحقيق اهداف المنظمة .

ومن خلال هذا الفصل سنستعرض بعض الافكار الاساسية المتعلقة بالتنسيق مثل دواعى الحاجة الى التنسيق ، وسائله ، ونماذجه ، والعلاقة بين التنسيق الداخلى والتنسيق الخارجى واتخاذ القرارات ، واخيرا المبادىء العامة لزيادة فعالية التنسيق .

طبيعة التنسيق وأهمية الحاجة إليه

يعرف التنسيق بانه « الجهد الادارى الذى يقوم به المدير والهادف الى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو انجاز الاعمال فى وقت محدد وبأسلوب معين » . ومن هذا التعريف المبسط نجد ان عناصر التنسيق تتمثل فى (١) توجيه وتوحيد الجهود (٢) تحديد الوقت المطلوب للعمل (٣) تحديد كمية ونوعية العمل المطلوب ادائه من كل قسم او عنصر بشرى (٤) تحديدالشكل الذى يجب ان يسير على نهجه العمل ، واذا لم تتحقق كل هذه العناصر فى عملية التنسيق فان خللا ما لا بد وان يعترض تحقيق الاهداف المطلوبة .

وتنطلق الحاجة الى التنسيق الادارى نتيجة لاختلاف الافراد فى فهمهم وتفسيرهم للقرارات الادارية او السياسات واللوائح ونظم العمل ، وكذلك فى تقديرهم للاهداف المطلوبة . وهنا تصبح مهمة المدير تفسير اهداف وقرارات وسياسات المنظمة لكل العاملين بشكل موحد لا يحمل اللبس او الغموض .

ويتم التنسيق للجهود المختلفة للافراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الادارية فى كافة المستويات التنظيمية والوظائف الادارية والتى تحدد موقف الادارة حول الجهود المطلوب ـ توقيتها ، وكيفية ادائها فى كل قسم من اقسام المنظمة .

وعليه يمكن القول ان نجاح المدير فى العملية التنسيقية يتم متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وادرك الجميع الدور الذى تلعبه وظيفة كل منهم وطريقة ادائها وتوقيتها فى تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة .

كذلك فان من اولى متطلبات نجاح المدير فى وظيفة التنسيق هو ان يكون المدير نفسه على علم وادراك بطبيعة الاهداف المطلوب انجازها.ذلك انه اذا ما اصبحت هذه

الاهداف غير واضحة فى ذهنه او محددة فان جهوده التنسيقية تصبح غير ذات معنى وتقود الى لا شيء والتنسيق coordination يختلف عن التعاون cooperationفى ان المصطلح الأخير يعنى قيام الفرد بأداء نشاط معين ضمن مجموعة من الأفراد يسعون جميعهم لتحقيق هدف مشترك .

اساليب التنسيق :

يتم القيام بوظيفة التنسيق الادارى بعدة اساليب نستعرض منها ما ياتى :

١ ـ ان يقوم المشرفون supervisors بالتنسيق من خلال شرح الاهداف ، تحديد الاعمال المطلوبة وكيفية الاداء والتوقيت لمرؤوسيهم فى الاقسام المختلفة .

٢ ـ التسيق من خلال وسائل غير شخصية ، مثل الاتصالات التحريرية ، الخطابات ، النشرات الدورية ، او اللوائح المكتوبة .

٣ ـ الاجتماعات الدورية ، والتى يقوم فيها المديرون والرؤساء بلفت نظر المرؤوسين فى الاقسام الى الانجازات المطلوب تحقيقها ، والطريقة التى تؤدى بها ، وكذلك القضاء على بعض المشاكل التى يمكن ان تعرقل التنفيذ .

٤ ـ وقد تلجأ الادارة الى وسيلة اخرى لضمان التنسيق فى اطار منظم ودائم وذلك من خلال اشخاص متفرغين لهذه العملية او لجان محددة ، وكثيرا ما يشاهد فى بعض المنظمات والاجهزة فى القطاعين الخاص والعام وجود لجان معينة تحت مسميات مختلفة مثل (لجنة التنسيق والمتابعة) ، او لجنة المتابعة ، او لجنة (التنسيق والرقابة) ... الخ .. ..

كيف يتم التنسيق ؟

ما هى الوسيلة التى يتم بها التنسيق الفعلى بين الاقسام والافراد لضمان اداء ما هو مطلوب منهم بطرق محددة سلفا ؟

الاجابة باختصار ان التنسيق يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات فى المستويات الادارية مهما تعددت الاساليب التنسيقية .

وسواء كان التنسيق من خلال المشرفين المباشرين ، او من خلال النماذج الكتابية ، او من خلال اللقاءات الدورية ، او اللجان المتفرعة فان كل هذه الوسائل والاساليب

يجمع بينها رابط مشترك واحد هو (اتخاذ القرار) .

وكما اسلفنا فان وظيفة التنسيق تتطلب توحيد جهود الافراد وتوجيههم للطريقة التى يتم من خلالها تحقيق الاهداف . ومن ثم فان انحراف اى فرد او قسم من الاقسام سواء عن الهدف او عن الطريقة المطلوبة للاداء ، قد يؤدى الى انحراف النتائج الفعلية عن الاهداف المخططة . وحتى تضمن الادارة عدم الانحراف فانها تقوم بعملية التنسيق . ولكى يتم التنسيق بين الافراد والجماعات والاقسام فلا بد اذاً من طريقة محددة لتحقيق ذلك.وهذا الطريق هو (اتخاذ القرارات) او باختصار (القرارات الادارية) . وهنا ينبغى ان نلاحظ ان كل النتائج المترتبة على هذه القرارات لا بد وان تسهم فعلا فى تحقيق النتائج ، وان تجنب الادارة اية قرارات قد تعيق تحقيق الاهداف .

وكما ان القرارات الادارية تتخذ فى كل أوجه العملية الادارية فان هذا يعنى ان التنسيق يجب ان يتم فى كل عملية او وظيفة من وظائف الادارة ـ ليس هذا فحسب بل ان التنسيق لا بد وان يتم بين كل وظيفة واخرى من هذه الوظائف ـ فلكى تتم الرقابة فلا بد من خطط سابقة تتم على اساسها مقارنة ما هو مطلوب وما هو منفذ . والتنسيق بين الوظيفتين التخطيطية والرقابية يصبح مطلبا ملحا من قبل الادارة والتى تعمل من جانبها على تحقيقه من خلال القرارات الادارية المتعددة والوسائل التنسيقية المختلفة التى استعرضناها فيما سبق .

شمولية وظيفة التنسيق

كما اسلفنا فان التنسيق يحدد لنا الاطار الذى يجب ان نتحقق من خلاله الاهداف الادارية . وهو بذلك عمل يتغلغل فى صلب كل نشاط ادارى ومطلوب من كل فرد او مجموعة فى المنظمة . ومن خلاله يستطيع كل مدير النظر الى ما يتم من اعمال فى قسمه او بين مجموعته تساهم فى تحقيق الاهداف . فعلى مستوى رئيس مجلس الادارة او المدير العام فان اهتمامه ينحصر على مدى تحقيق الوحدات التنظيمية المختلفة للاهداف المرسومة ـ وعلى مستوى المشرف على العمال فان اهتمامه ينحصر بمقدار ما ينجز فى قسمه والعلاقة بين ما ينجز وبين ما هو مطلوب من الادارة او القسم العام الذى

ينتمى اليه ، ومن خلال هذه الاهتمامات يمكن الاستدراك بان اهداف المديرين والرؤساء من عملية التنسيق هو ضمان التوازن فى الجهود المختلفة فى المستويات والادارات المتعددة بالمنظمة .

وعلى ذلك يمكن القول ان شمولية وظيفة التنسيق تعنى تحقيق التوازن بين اعمال كل القطاعات ابتداء بالقاعدة وحتى اعلى الهرم الادارى للتنظيم .

١ ـ التنسيق على مستوى الافراد .

كما ان التنسيق فى العمليات مطلوب من كل الادارات والاقسام فإنه مطلوب أيضا من الفرد خلال ما يقوم به من جهود تساهم فى تحقيق اهداف القسم الذى ينتمى اليه . ويتوقف من ثم نجاحه فى تحقيق هذه الجهودويعتمد على التنسيق الذى ينهجه فى تنفيذ ما هو مطلوب منه ، من اداء ، فمثلا يعتمد نجاح طابع الآلة فى اداء المهمة الموكلة اليه من رئيسه فى مدى التنسيق فى جهوده الذاتية لطباعة كل ما يكلف به بالشكل المناسب والتوقيت المناسب .

٢ . التنسيق على مستوى الجماعة .

كما ان التنسيق مطلوب على مستوى الفرد فانه ايضا مطلوب على مستوى المجموعة من الافراد التى ترمى الى تحقيق هدف معين .

وفى فريق كرة القدم او الفرقة الموسيقية فان كل فرد يعرف ما هو مطلوب منه لتحقيق الهدف النهائى للمجموعة ـ حتى لا يكون هناك نشاز او تناقض ـ ومن خلال هذا الفهم المشترك لدور كل منهم يتحقق الهدف المطلوب ـ والتنسيق بين جهودهم هو الوسيلة الى تحقيق هذا الهدف .

٣ . التنسيق على مستوى المجموعات المتعددة داخل التنظيم الواحد .

ان كل قسم او ادارة من ادارات المنظمة تسعى الى تحقيق الهدف العام بوسائل متعددة . فادارة الانتاج تعمل على انتاج الكمية المقررة من مجلس الادارة ، وادارة المبيعات تعمل على بيع الكمية المنتجة فى ادارة الانتاج ، وادارة المشتريات تعمل على توفير المواد والمستلزمات المطلوبة لانتاج الكمية المحددة ـ وادارة الافراد تعمل من جانبها على توظيف وتدريب العناصر البشرية اللازمة للانتاج او المبيعات . اذاً ، فان

كل الجهود المختلفة لهذه المجموعات تتفاعل مع بعضها البعض من اجل تحقيق الهدف العام للمنظمة ـ هذا التفاعل يتم من خلال تنسيق الجهود المشتركة لكل المجموعات ـ وهذا التنسيق يبدأ بين الافراد فى كل قسم ثم بين المجموعات لينتهى بعد ذلك الى الادارات المتعددة داخل المنظمة .

واذا ما تغير الهدف العام ، فانه بالتالى يصبح هناك تغيير فى هذه الجهود نحو تحقيق الهدف الجديد ويتم هذا التغيير من خلال تنسيق جديد تتطلبه طبيعة الهدف المطلوب انجازه . وعلى ذلك فانه مهما تغيرت الاهداف فان التنسيق لا يتوقف ولكنه يتخذ شكلا جديدا تمليه طبيعة الظروف المستجدة .وغالبا ما يتم التنسيق بين المجموعات التنظيمية من خلال الاجتماعات المشتركة ، او اللجان المنتخبة من الادارات [1]

٤ ـ التنسيق بين المنظمة ككل والعالم الخارجى .

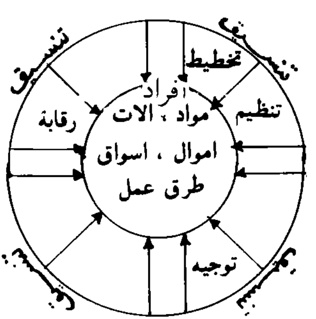
ان كل منظمة عبارة عن وحدة صغيرة من وحدات المجتمع الكبير فى البيئة المحيطة ـ ومن ثم فان جهود المنظمة فى تحقيق اهدافها لا تتم بمعزل عن هذا العالم الخارجى . فهناك الحكومة ، وهناك المنافسون ، وهناك الرأى العام ، والموزعون ، والموردون ، والمستهلكون ، وحملة الاسهم . كل هؤلاء يتعاملون بطريقة او بأخرى مع المنظمة وهى ايضا بدورها تتعامل معهم . وعليه لا تستطيع المنظمة ان تحدد اهدافها بشكل يتناقض مع التشريعات والقوانين الحكومية ، كذلك لا تستطيع ان تحدد اسعارها او منتجاتها وكأنها المصدر الوحيد للانتاج . كذلك لا تستطيع ان تعتمد على مورد للمواد او موزع للمنتجات من موقع السيطرة او التسلط بل لا بد وان يكون شعارها التنسيق مع كل هذه الاطراف الخارجية لكى تضمن قبولها من المجتمع وتضمن استمرارها وتعامل الجمهور معها .

---

1 — Alan Filley, et al. Managerial Process And Organizational Behavior Chicago: Scott, Foresman, 1976

التنسيق من خلال العملية الإدارية

ذكرنا فى موقع سابق فى أول هذا الفصل ان التنسيق بين جهود الافراد والاقسام الادارية يتم من خلال القرارات الادارية وهذا يعنى انه لكى تتحقق الاهداف المطلوبة فلابد من اتخاذ قرارات تحدد طبيعة العمل المطلوب من كل فرد او من كل قسم ادارى . وهذا يعنى ان الأداء السليم للعملية الادارية يرتبط بجودة وكفاءة التنسيق القائم بين العمليات المختلفة فى كل المواقع . واذا ما اتضح للادارة ان التنسيق من خلال القرارات لا يحقق الهدف المطلوب من كل عملية ادارية فان هذا يعنى ان جهودا اضافية اخرى لابد وان تتخذ للتنسيق بين هذه العمليات . كذلك فاذا ما اتضح ان هناك خللا فى الاداء فى اية عملية فقد يعنى هذا ان القاعدة التى بنى عليها التنسيق تحتاج الى المراجعة والتقويم . ويوضح الشكل التالى العلاقة بين التنسيق والعمليات الادارية :



شكل رقم ١ : العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الادارية .

ويتضح من هذا الشكل ان جهود الافراد داخل الدائرة الصغرى توجه جميعا نحو تحقيق الاهداف عن طريق استخدام الآلات والمواد فى عمليات الانتاج والتسويق من خلال استخدام طرق واساليب متعددة لتحقيق ذلك . وتتم هذه الجهود داخل اطار العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، والتى تتم بدورها عن طريق اتخاذ العديد من القرارات الادارية التى تحقق التنسيق بين جهود الافراد من اجل الوصول الى الاهداف والنتائج المطلوبة .

العلاقة بين التخطيط والتنسيق

ان احد اهداف فعالية الخطط هو التكامل بينها ـ وهذا التكامل والترابط يتطلب من المدير اتخاذ قرارات متعددة لضمان التنسيق بين الخطط تصمیما وانجازا حتى يتحقق التكامل المطلوب .

ولو افترضنا مثلا ان الادارة فى سبيل القيام بحملة اعلانية معينة فان ذلك يتطلب منها تنسيق الجهود ا لمختلفة لتحقيق ذلك . وهذا التنسيق يستلزم ان تقوم الادارة باتخاذ القرارات فيما يتعلق بتوفير المنتجات فى مواقع البيع ، وفى الوقت المناسب ، والالتزام بالانظمة الحكومية ، كذلك فان خطة الحملة الاعلانية يجب ان لا تتعارض مع الخطط القصيرة الأجل والتى قد تتبناها الادارة لتحقيق الهدف من الحملة الاعلانية .

واذا ما ارادت الادارة اضافة منتج جديد فان هذا بالتالى يعنى التخطيط لهذا الانتاج فى ادارة الانتاج من حيث تصميم ا لمنتج ، تصميم العمليات ، تحديد العمليات المطلوبة ، تحديد الافراد والمواد والآلات والأموال اللازمة للمنتج ـ وجدولة العمليات ليتم الانتاج فى الوقت المحدد . ان كل هذه الجهود لابد وان يجمع بينها اطار تنسيقى شامل ابتداء من مدير الانتاج وحتى الافراد العاملين على الآلات . وبمعنى آخر فان هناك خطة اساسية وخططا فرعية تتناول الوسائل اللازمة لتحقيق الخطة الاساسية للانتاج ـ وهنا لابد من التنسيق حتى لا يكون هناك انحراف بين التنفيذ والنتائج المطلوبة .

ومن ناحية اخرى فانه لكى تتم الخطة على الوجه المطلوب فان من الافضل ان يشترك الافراد المعنيون بهذه الخطة فى اول مرحلة فيها وهى مرحلة تحديد الاهداف ـ لأن ذلك يعنى تسهيل مهمة التنسيق بين الأفراد وتوحيد جهودهم المشتركة نحو تحقيق هذا الهدف .

العلاقة بين التنظيم والتنسيق

ان الهدف الاساسى من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والافراد فى كافة المستويات التنظيمية . ولعل من اولى اساسيات التنظيم هو تحديد

العلاقات بين الوحدات الادارية فى المنظمة وكذلك تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد من افراد هذه الوحدات . كذلك فان توزيع الانشطة المختلفة على الاقسام المعنية وما يرافقها من سلطات ومسئوليات تعتبر فى حد ذاتها نشاطاًتنسيقياً .

من ناحية اخرى فان التنظيم يؤثر على حجم ونوعية التنسيق المطلوب ، فالمدير الذى يشرف على عشرة مرؤوسين تزداد بلا شك مهمته التنسيقية عما اذا كان يشرف على خمسة اشخاص فقط .

العلاقة بين التوجيه والتنسيق

يلعب التوجيه دورا هاما فى تحقيق التنسيق المطلوب . فالقيادة الديمقراطية التى تشرك الأفراد فى تحديد الأهداف ورسم الخطط تضمن توحيد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف .

وكلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد سهل المنال وكلما كانت قنوات الاتصال سريعة ومختصرة . وفى هذا الشكل التنظيمى عادة ما يعرف المدير اغلب العاملين معه.ومن ثم تتم الاتصالات الشخصية بصورة اسرع وبروح ودية اعمق الأمر الذى يساهم بشكل افضل فى الفهم المشترك وانجاز الأهداف غير انه مع تطور المنظمة وازدياد حجمها فان عملية الاتصالات قد تتعقد ويصبح اتصال المدير بجميع القواعد التنفيذية صعب التحقيق ـ وتصبح الحاجة من ثم الى معايير تنسيقية اخرى غير الاتصالات الشخصية المباشرة امرا ملحا لتوحيد جهود الأفراد .

وتعتبر الاجتماعات الدورية ، وتبادل الافكار والاقتراحات بين الأفراد والادارة وسيلة هامة من وسائل تحقيق التنسيق الذى يجب ان تشجعه الادارة لأن مثل هذه الاجتماعات تتيح للأفراد تفهم وظائف واعمال بعضهم البعض ، والجهود التى يقومون بها ، والمشاكل التى قد تعترضهم من الاقسام الاخرى .. وهذا بلاشك يسهل من مهمة التنسيق فى تطويق المشاكل وحصر مواقعها وتوحيد الجهود نحو الهدف المشترك .

وفى واقع الأمر فان التنسيق يعمق الحاجة الى دور العلاقات الانسانية فى العمل الادارى . اذ كلما كانت الادارة على اتصال مباشر بالافراد لتفهم مشاكلهم واحتياجاتهم الشخصية ، وكلما هيأت لهم الادارة ظروف عمل جيدة ـ كلما خفف ذلك من بعض المشاكل المتمثلة فى التوقف او التراخى عن العمل ، او عدم المبالاة فى الرقابة على الانتاج ، او عدم الاقتناع بالاهداف الادارية ، أو ضرب الحائط بالقرارات الادارية .

العلاقات بين الرقابة والتنسيق

أن اهمية العلاقات بين الرقابة والتنسيق واضحة ـ فكما ان الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الاهداف المطلوبة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها ـ كذلك فان هدف التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الاهداف من خلال توحيد جهود الافراد . وقد تحدث الانحرافات عن النتائج بسبب الخلل فى التنسيق لاعمال الافراد ، الأمر الذى قد يترتب عليه اختلاف فى النوعيةً او الجهود المبذولة او الوقت المحدد للتنفيذ .

وتصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يتضمن ايضا تصحيح الخلل فى التنسيق او وضع معايير جديدة للتنسيق .

ان المنظمة كمجموعة من الاجزاء والوحدات المركبة وفق « مدخل النظم » تعنى ان كل جزء منها هو مكمل للجزء الآخر . اى ان تحقيق الاهداف لن يتم اذا ما حدث خلل فى اى جزء من اجزاء المنظمة ـ لذلك فان دور الرقابة هو اكتشاف هذا الخطأ قبل حدوثه واتخاذ الاجراءات التصحيحية ولكن دور التنسيق يجب ان يسبق دور الرقابة فقد يكون الانحراف او الخلل ناجماً عن عدم التنسيق الجيد بين الاجزاء المختلفة فى التنظيم .

ويمكن ان نأخذ الراديو كمثال ـ ذلك انه اذا لم توضع البطارية فى الموقع المحدد لها ، او اذا لم يتم التحام الموجب والسالب فى البطارية مع التوصيلات الكهربائية داخل جهاز الراديو ، فان الراديو لن يعمل . ومن ثم يحتاج الأمر الى

الكشف على الراديو ومعرفة مصدر الخطأ وتصحيحه . ان هذا المثال يوضح لنا اهمية العلاقة بين التنسيق والعملية الرقابية ـ وكما ان الرقابة مطلوبة لتصحيح الخطأ فان التنسيق ايضا مطلوب لتجنب الخطأ قبل حدوثه .

نماذج التنسيق

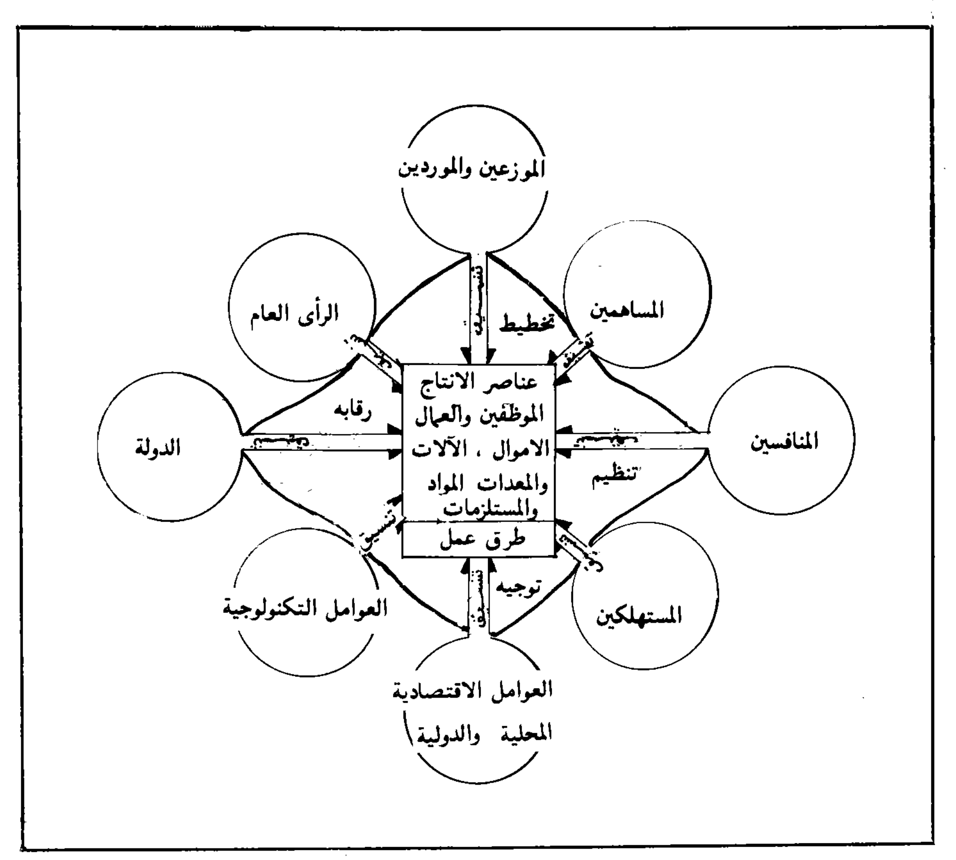
تعمل المنظمات فى اطارين اطار النظام المغلق Closed System واطار النظام المفتوح Open System وبموجب الاطار المغلق فان كل اهتمامات الادارة تتركز على اداء العمليات والنشاطات المختلفة داخل المنظمة بغض النظر عن الاحداث الخارجية خارج المنظمة . اما مفهوم النظام المفتوح فيفسر وضع المنظمة الداخلى على اساس انه امتداد للبيئة الخارجية ، وهذا يعنى ان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها يرتبط ايضا بالمناخ الخارجى الى جانب النشاطات والعمليات الادارية الداخلية .

من هذا المنطلق يمكن القول ان نماذج التنسيق المطلوبة يجب ان تكون على مستويين مستوى داخلى ومستوى خارجى . ويمكن من ثم ان تظهر الصورة الاجمالية للتنسيق الداخلى والخارجى على النحو التالى :

وكما يتضح من الشكل فان التنسيق الادارى بين العمل الداخلى وعناصر البيئة الخارجية يتطلب ان لا تتم القرارات الادارية بمعزل عن تأثير هذه العناصر على العمليات والنشاطات الداخلية . فعلى سبيل المثال لا يمكن ان يتخذ قرار بزيادة حجم الانتاج اذ عرفنا ان هناك عوامل قد تحد او تشل من فعالية هذا القرار . وامثلة ذلك :

* ردود فعل المنافسين

* حاجة السوق وهل هناك فعلا نقص فى سوق السلعة يستلزم زيادة الانتاج ام لا ؟



شكل رقم ٢ : التنسيق بين العديد من العناصر الداخلية والخارجية

* هل المواد الخام المطلوبة للانتاج متوفرة فى السوق ام لا ؟
* هل امكانيات الموزعين تسمح بتصريف الانتاج الاضافى ؟
* هل هناك قيود حكومية على حدود الانتاج ؟
* هل تؤدى زيادة الانتاج الى تحقيق عوائد اضافية للمساهمين ؟

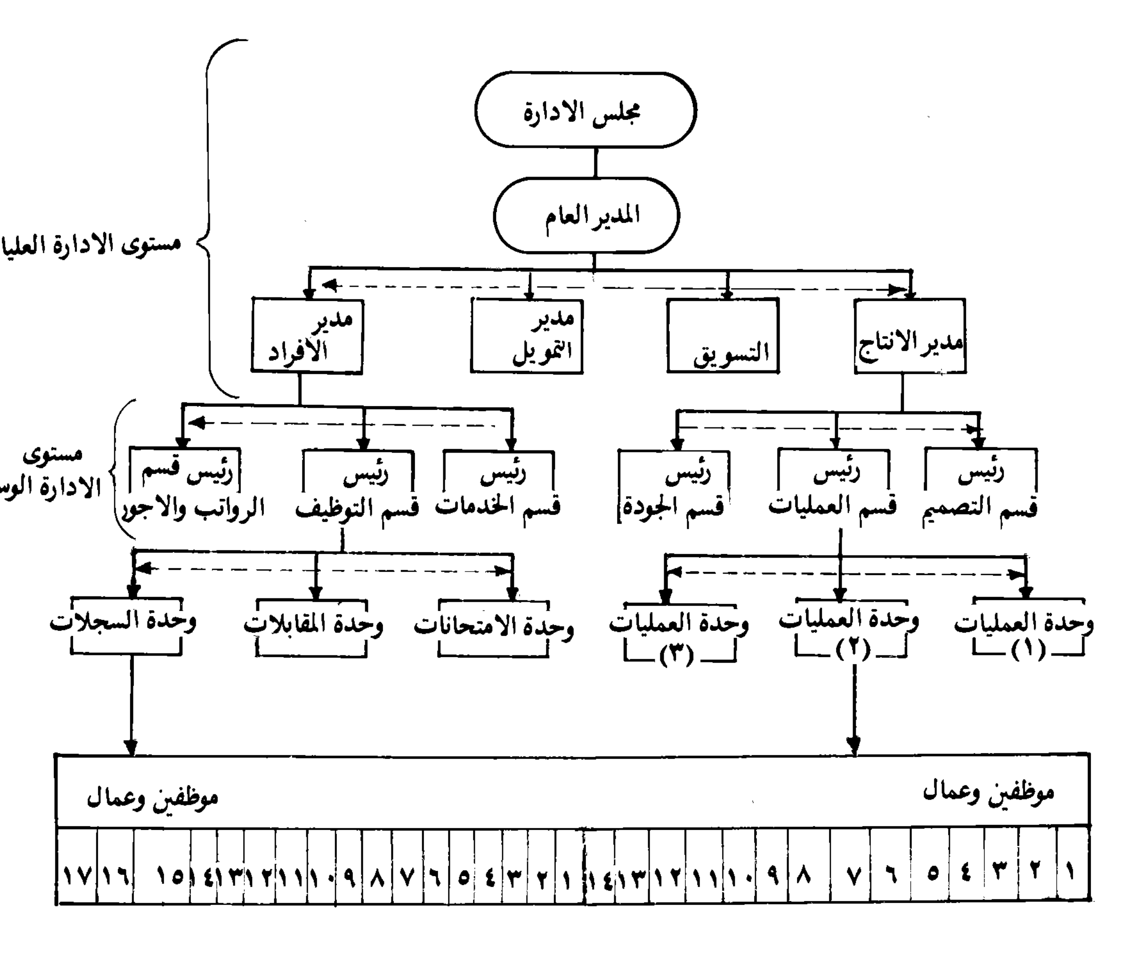
اذاً فان زيادة الانتاج يتطلب اولا تحديد الاجابة على هذه الاسئلة ـ وهذا هو الدور التنسيقى المطلوب من الادارة قبل اتخاذ قرار بزيادة الانتاج .

التنسيق الداخلى

يمثل التنسيق الداخلى فى المنظمة احد النماذج التنسيقية المطلوب من المنظمة اتخاذها لتحقيق الاهداف. والتنسيق الداخلى يهدف كما سبق ان ذكرنا فى عدة مواقف توحيد جهود الافراد نحو الاداء المطلوب نوعيته وتوقيته والطريقة التى يؤدى بها .

والتنسيق الداخلى المطلوب هنا على نوعين ـ تنسيق افقى Horizontal وتنسيق رأسى Vertical والتنسيق الافقى هو الذى يتم بين الافراد او الاقسام فى المستوى الادارى الواحد. ومثال ذلك التنسيق فى جهود مدراء الانتاج والتسويق والتمويل والافراد فى منظمات الاعمال . او التنسيق بين جهود عمداء الكليات فى الجامعة الواحدة ـ وهذا هو النوع الشائع من التنسيق ويتحقق هذا التنسيق من خلال توفر المعلومات وتبادلها بين المديرين او العمداء وكذلك من خلال الاتصالات بمختلف اشكالها .

اما التنسيق الرأسى فهو التنسيق الذى يتم بين الافراد او الاقسام نزولا فى قمة التنظيم الادارى الى القاعدة ويتم تحقيق التنسيق هنا من خلال تفويض السلطة Delegation of Authority ويمكن تصوير التنسيق الافقى والرأسى فى الخريطة التنظيمية التالية :



شكل رقم (٣) التنسيق الاداري الداخلي الرأسي والأفقي في المنظمة

التنسيق الخارجى

ان تحقيق التنسيق الداخلى بنوعية الأفقى والرأسى يجب ان لاينسى الادارة دورها فى تحقيق التنسيق الخارجى المتمثل فى التكيف مع القوى والضغوط الخارجية على المنظمة . والمنظمة لاتستطيع حصر نفسها فى اطار مغلق لأنها شاءت ام أبت لاتستطيع ان تحقق اهدافها دون التعاون والتنسيق مع الأطراف الخارجية المؤثرة فى عملية اتخاذ القرارات ولنتفحص فيما يلى تأثير هذه الأطراف على عمليات ونشاطات المنظمة :

المستهلكين : **لاتستطيع المنظمة** الا انتاج مايرغبه المستهلك بالجودة المناسبة والسعر المناسب والوقت المناسب .

المنافسين : لايمكن تجاهل دور المنافسين ولا ردود فعلهم إزاء اية سياسات او قرارات قد تتخذها المنظمة تحاول من خلالها الاستحواذ على اكبر نصيب من سوق المنتج او الخدمة .

الحكومة : هناك تشريعات ونظم حكومية تحكم نظم العمالة ، والانتاج وسياسات التسويق والاعلان والترويج - وتجاهل هذه التشريعات قد يؤدى الى الاضرار بالمجتمع ، ومن ثم تعمل الحكومة على اتخاذ قرارات مضادة قد تؤدى الى ضبط هذه المخالفات واتخاذ العقوبات الرادعة فى حق من يتجاوز هذه التشريعات .

عوامل التكنولوجيا : اذا لم يكن باستطاعة المنظمة الاستفادة من وسائل التكنولوجيا والمخترعات الحديثة فى الانتاج والادارة فان المنافسين سيقومون بذلك وبذلك يضعف مركزها التنافسى فى السوق .

الرأى العام : المسئولية الاجتماعية للمنظمة والاعتراف من قبل المنظمة بذلك وانها لابد وان تعمل على كل مايحقق المصلحة والرفاهية للمجتمع وتجنب كل مايؤدى الى الضرر به يساعد المنظمة فى اكتساب قاعدة قوية من مساندة المجتمع وتأييده لها فى حالات الازمات .

المستثمرين : إن مايهتم به حملة الاسهم وأصحاب رؤوس الاموال هو تحقيق عوائد مالية على استثماراتهم وانتظامها وعلى الإدارة أن تحقق لهم ذلك فيما لايتعارض مع المصالح الأخرى .

الموردين والموزعين : وللموردين ايضا مصلحة فى ثبات العلاقة مع المنظمة وللمنظمة

ايضا مصلحة فى انتظام مصادر التوريد للمواد والمستلزمات .

وبالنسبة للموزعين فهم المصدر الذى تستطيع المنظمة تصريف منتجاتها من خلاله، ومن ثم فان من المصلحة تحسين العلاقات بين الطرفين وتجنب أية قرارات تؤدى الى عكس ذلك .

العوامل الاقتصادية المحلية والدولية :

تستمد ا لمنظمة احتياجاتها من العمالة والمواد والمستلزمات والاموال من السوق المحلية والخارجية على حد سواء . ومثال ذلك المملكة العربية السعودية التى يعتمد فيها الانتاج الصناعى الى حد كبير على استيراد الادوات والمواد وبعض انواع القوى البشرية من الخارج .

واى نقص فى السوق المحلى من العناصر السابقة قد يؤدى الى انكماش الانتاج او توقفه حتى يمكن توفيرها من الخارج .. كذلك فان اعتماد المنظمة على مصدر خارجى للمواد قد يؤدى الى نتائج سيئة اذا ما ساءت العلاقات السياسية والاقتصادية بين الدولة التى تنتمى اليها المنظمة والدولة مصدر المواد .

من هنا فان قرارات المنظمة لا بد وان تأخذ فى الحسبان الظروف الاقتصادية المحلية والدولية حتى لا يحدث ما يمكن ان يؤدى الى ارباك العمليات الانتاجية فى المنظمة .

كيف يتحقق التنسيق الخارجى ؟

القرارات الادارية فى كل وجه من اوجه العمليات الادارية هى وسيلة التنسيق بين المصالح الخارجية المتعددة وبين الاهداف الداخلية للمنظمة .

فمثلا ، فان اتخاذ القرارات الادارية فى مجال التخطيط لا بد وان تأخذ فى الحسبان القوانين والتشريعات الحكومية - اذ لا يمكن مثلا أن تتضمن خطط التشغيل استخدام الأحداث أو النساء اذا كان ذلك يتعارض مع هذه التشريعات .

كذلك الحال بالنسبة للقرارات المتعلقه بالتنظيم . فقد تفرض التطورات التكنولوجيه الحديثه سواء فى مجال الادارة او الانتاج تقسيم العمل على اسس جديدة - فمثلا قد تقرر الادارة استخدام « الحاسب الآلى » فى عملية اعداد رواتب واجور الموظفين أو حفظ المعلومات المتعلقة بالموظفين بدلا من الملفات الورقية - ان مثل هذا التطور يتطلب فى

نفس الوقت اعادة تنظيم العمل ـ وقد يؤدى أيضا الى الاستغناء عن بعض العناصر البشرية .

كذلك ، فان القرارات المتعلقة بالتوجيه والقيادة لا بد وان تأخذ فى حسابها موقف الرأى العام ـ فمثلا قد لا تستطيع المنظمة الوقوف موقف اللامبالاه فى عدم تعديل لائحة الاجور والرواتب فى ظروف اقتصاديه تتميز بالتضخم ـ والا اثارت بذلك حفيظة وغضب الموظفين والرأى العام وربما ادت الى التدخل الحكومى .

اما بالنسبة للرقابة الادارية فان اية قرارات تتخذها الادارة فى هذا المجال لا يمكن ان تتجاهل دور القوانين والتشريعات الحكومية او تأثير التطور التكنولوجى ـ فمثلا قد لا تستطيع الادارة فصل بعض العاملين نتيجة التراخى او الاهمال فى العمل لأن التشريعات الحكومية تمنع الفصل فى مثل هذه الحالات وتكتفى بالخصم من الراتب او الأجر . كذلك فقد تتواجد فى السوق أجهزة حديثة لتسهيل الفحص والاختبار على جودة السلع المنتجة ذات نتائج افضل من التى تستخدمها المنظمة سواء من حيث الوقت ، او التكلفه او الكمية موضع الفحص .

وهكذا نجد ان التنسيق من خلال القرارات المتعددة فى اوجه العمليات الادارية وهى وسيلة التنسيق بين تحقيق اهداف الادارة ومصالح القوى والضغوط الخارجية .

زيادة فعالية التنسيق

حددنا فى الصفحات السابقة وسائل التنسيق الادارى التى قد تلجأ لها الادارة والتى تتراوح بين الاتصالات الشخصية ، اللقاءات الدورية ، التعليمات والأوامر ـ واخيراً القرارات الادارية .

وعلى الرغم ، من اقتناع الادارة بأهمية التنسيق وتسهيل قنواته الا انه قد لا يؤدى الى النتائج المطلوبة اذا لم يتم هذا التنسيق وفق مبادىء محددة تضمن فعاليته من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة . وفى هذا السياق نورد بعض المبادىء العامة التى نعتقد انها تلعب دوراً هاماً فى فعالية وظيفة التنسيق بين كافة المستويات الفردية والجماعية ، وسواء كان التنسيق داخليا ام خارجيا .

اولا : ان يتفهم المديرون طبيعة وظيفة التنسيق واهداف المنظمة المطلوب تحقيقها خلال اية فترة زمنية . ذلك انه اذا لم يكن المدير على معرفة تامة بالأهداف المطلوبة فان من الصعوبة عليه شرح وتوصيل المعلومات الى مرؤوسيه وتحديد ما يطلب منهم من اعمال . ان عملية التنسيق بلا شك هى عملية اتصالات وتبادل معلومات واذا لم يكن الشخص المكلف بها على علم تام بمضمون هذه المعلومات فانه لا يستطيع بالتالى ان يوصلها الى مراجعها كما ينبغي. وقد يؤدى ذلك الى ان يستقبل منه الاشخاص هذه المعلومات بطرق تقسيمية مختلفة ـ وتكون النتائج عندئذ اختلاف بين ما هو مطلوب وما ينفذ او ما قد نفذ .

ثانيا : ان يتم التنسيق فى المراحل الأولى من تحديد الاهداف والخطط واتخاذ القرارات حتى لا تقوم الادارات ، او الاقسام ، او الافراد باتخاذ سلسلة لاحقة من القرارات والسياسات متناقضة مع بعضها البعض .

ثالثا : من المفيد ان يشترك العاملون على تنفيذ الخطط فى التنسيق لكى يشعروا بأهمية مواقعهم وكذلك اهمية التوافق بين الافكار والنتائج بين الادارات المختلفة نحو تحقيق الاهداف المرسومة .

رابعا : ولكى يحقق التنسيق اهدافه فلا بد من ان تحس الادارة بمطالب الادارات والافراد وتعمل على تحقيقها . ذلك انه من الصعب ان تطلب الادارة من الفرد ان يؤدى عملا على نحو ما وفى حدود وقت معين اذا كانت احتياجات هذا الفرد بعيدة من التحقيق .

كذلك فان على الادارة ان توفر الاحتياجات الرسمية لتوفير العمل المطلوب للاقسام المختلفة ذلك انه من غير المعقول مثلا ان نطلب من ادارة التسويق القيام بحملة ترويجية ضخمة اذا لم يقترن هذا الطلب بتوفير احتياجات ادارة التسويق من الاعتمادات المالية والبشرية .

خامسا : لا بد وان يكون هناك توافقا بين الادارات المختلفة لكى يتم تحقيق فعالية التنسيق الأفقى . فالتنافر بين مديرى هذه الادارات والتصارع على تحقيق المكاسب

الشخصية او الذاتية لكل ادارة على حدة قد يخل بمبدأ توحيد الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف وهو مايهدف اليه التنسيق .

ملخص الفصل

عرفنا التنسيق فى هذا الفصل بأنه عملية توحيد وتوجيه جهود افـراد المنظمـة واداراتها المختلفة نحو اداء الاعمال المطلوبة منهم بطريقة معينة وبكمية محددة وفى اطار وقت معلوم لكى يمكن تحقيق اهداف المنظمة .

واوضحنا ان الحاجة الى التنسيق تنبع من حقيقة اختلاف فهم وتفسير الافراد للأهداف واحتمال ان يعمل كل فرد فى المنظمة على تحقيق الاهداف بطريقته الخاصة وهو ما قد يؤدى الى التناقض فى تحقيق النتائج النهائية المطلوبة .

وقد حددنا وسائل التنسيق المختلفة فى الاتصالات الشخصية ، الاجتماعية الدورية ، النشرات والتعليمات المكتوبة ، وذكرنا ان اتخاذ القرارات هى صلب الوظيفة التنسيقية وربطنا بين اتخاذ القرارات والعملية الادارية فى المنظمة ، وذكرنا ان الهدف من القرارات المختلفة فى جميع اوجه العمليات الادارية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هو تحقيق التنسيق بين هذه العمليات حتى يتحقق الهدف المطلوب .

كذلك ربطنا بين التنسيق الداخلى المطلوب تحقيقة بنوعيـه الأفقـى والـرأسى ، والتنسيق الخارجى وقلنا ان النظر الى المنظمة من زاوية « النظام المغلق ». قد لا يؤدى الى تحقيق الهدف المطلوب اذا لم يرتبط ذلك ايضا بالتنسيق بين القرارات الداخلية والضغوط الخارجية للأطراف ذات المصالح المباشرة او غير المباشرة المنظمة .

واختتمنا هذا الفصل بذكر للمبادىء العامة التى من شأنها زيادة فعالية التنسيق وحددنا خمسة من هذه المبادىء هى ضرورة فهم الاهداف ، وتحقيـق التنسيـق فى المراحل الاولى من التخطيط واتخاذ القرارات ، واشراك العاملين فى التنسيق ، وتلبية رغباتهم الشخصية والرسمية وكذلك تحقيق الوفاق بين الادارات المختلفة فى المنظمة .

اسئلة للمراجعة

س ١ : عرف التنسيق وبين ضرورة ودواعى الحاجة اليه فى المنظمات .

س ٢ : لكى يتم التنسيق فلابد من فهم أهداف المنظمة أولا .

اشرح ذلك ثم حدد المبادىء التى من شأنها زيادة فعالية التنسيق ؟

س ٣ : « ان التنسيق عملية مطلوبة فى كل الوظائف الرئيسية »

حلل هذه العبارة ـ ووضح كيف يتم التنسيق من خلال اتخاذ القرارات . ؟

س ٤ : هل ترى ان تضم وظيفة التنسيق بوظائف الادارة الاربعة الرئيسية ، أم انها وظيفة مكملة لكل وظيفة ادارية ولا داعى لفصلها عن هذه الوظائف ـ ناقش فى حدود عشرين سطرا .

س ٥ : ماذا يعنى بالتنسيق الافقى والتنسيق الرأسى ـ ناقش ذلك مستعينا بخريطة تنظيمية توضيحية .

س ٦ : ماذا نعنى بالنظام المغلق والنظام المفتوح للمنظمة ؟

س ٧ : كيف يتم التنسيق الداخلى والخارجى فى آن واحد ـ وما هو الأسلوب الذى يتم عن طريقه تحقيق هذا التنسيق ؟

س ٨ : ان مشكلة المدير هى تحقيق التوافق بين المصالح الداخلية للمنظمة والمصالح الخارجية ـ حلل ذلك معللا ما تقول ببعض الامثلة .

س ٩ : كيف يمكن ان تؤثر التغييرات التكنولوجية على العملية الادارية .

ناقش ذلك مبينا تأثير هذه التغيرات على كل اوجه العملية الادارية ؟

س ١٠ : اكتب تقريرا من ثلاثمائة كلمة تحدد فيه ما يلى :

دواعى الحاجة الى التنسيق ، اهدافه ، وسائله ، ودور اتخاذ القرارات فى تحقيق التنسيق .

س ١١ : ما هو الفرق بين التنسيق والتعاون فى تحقيق اهداف الادارة ؟

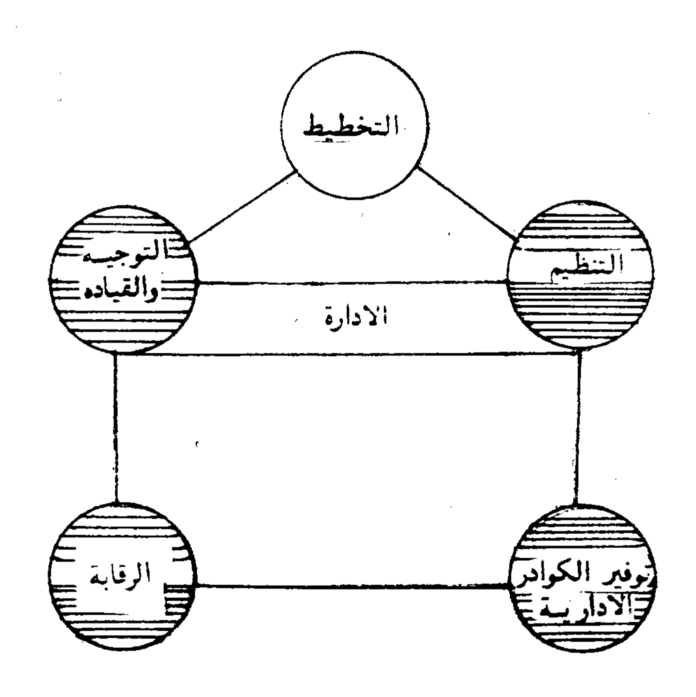
الجزء الثالث

التخطيط

الفصل السابع : التخطيط الإدارى .. المبادئ

الفصل الثامن : إعداد الخطط الإدارية

الفصل التاسع : أنواع الخطط الإدارية



الجزء الثالث

التخطيط هو اولى الوظائف الادارية للمديرين والتى نستعرضها بشكل مفصل فى هذا الجزء . والتخطيط هو جسر يجمع ويربط بين الحاضر والمستقبل. وهو قرار حاضر لنشاط فى المستقبل .

كيف يتم التخطيط الادارى ؟ وما هى الأساليب المعتمدة فى مساعدة المدير فى اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط ؟ وما هى النشاطات المختلفة التى يوجه نحوها التخطيط ؟ ـ ما هى الاستراتيجيات وما الفرق بينها وبين السياسات ؟ ، ما هى الاجراءات ، وما هى البرامج وما هى المعايير ؟ ما هى العوامل المؤثرة فى التخطيط . كل هذه الموضوعات هى مجال بحثنا فى هذا الجزء .

وباختصار فان هدفنا هو تعريف القارىء بعدد من المسائل حول موضوع التخطيط الادارى هى :

١ ـ مفاهيم التخطيط واهميته ـ ومبادئه ـ والعوامل المؤثرة فيه .

٢ ـ كيف يتم التخطيط او اعداد الخطط ـ وما هى الوسائل المساعدة فى التخطيط .

٣ ـ ما هى الانواع المحتملة للخطط ؟ التخطيط الطويل والقصير الأجل ما الفرق بين السياسات والخطط ـ وما هى الاتجاهات الحديثة فى التخطيط الادارى ؟

الفصل السّابع :

التخطيط الإداري .. المبادئ

الأهداف التعليمية للفصل

* التعرف على مفاهيم التخطيط واهدافه واهميته بالنسبة للادارة .
* ايضاح المبادئ العامة التى تحكم وظيفة التخطيط اسلوبا واداء .
* استعراض لأهم العوامل المؤثرة فى التخطيط .
* الوقوف على المزايا التى يقدمها التخطيط للادارة وكذلك العيوب الناجمة عنه .

موضوعات المناقشة

* مفاهيم التخطيط وأهميته .
* مبادىء التخطيط .
* اهداف التخطيط .
* العوامل المؤثرة فى التخطيط .

* السياسات الحكومية .
* الظروف الاقتصادية .
* التنبؤات التجارية .
* سلوك المستهلكين .
* التنبؤات التكنولوجية .
* الظروف الاجتماعية والسياسية .
* مزايا وعيوب التخطيط .

— ٧ —

التخطيط هو اولى العمليات الادارية المطلوبة من المديرين ، وهو وسيلة مساعدة فى تحقيق الأهداف ، ولكنه لايعنى أبدا ضمان نجاح الادارة فى تحقيق هذه الاهداف .

طبيعة وأهمية التخطيط

لكى تكون هناك نتائج فلا بد من تحديد الأهداف اولا. ولكى تتحقق هذه الأهداف فلا بد من تخطيط . أى تخطيط لبرامج العمل ووضعها موضع التنفيذ .

والادارة الفعالة هى التى تستطيع ان تحدد اهدافها بوضوح وتعمل على تنفيذها من خلال خطط محددة توضح طبيعة العمليات المطلوبة ، ومتطلباتها ، وكيفية ادائها ، ومواعيد هذا الاداء بدءا وانتهاء .

ورسم الخطط بالصورة المشار اليها ليس عملية سهلة وخاصة فى منظمات الأعمال الكبرى والتى تتميز بالضخامة والتعقيد وكبر الحجم فى عملياتها وعلاقاتها ، وافرادها .

والتخطيط هو ضرورة ملحة لكل منظمات الأعمال كبيرها وصغيرها لأنها تعمل فى ظروف غير مؤكدة ، ومن ثم فان محاولة التخفيف من مفاجآت هذه الظروف هو الدافع وراء عملية التخطيط .

ما هو التخطيط ؟

بالقدر الذى تختلف فيه الصياغة اللفظية لمفهوم وظيفة التخطيط الادارى الا ان ذلك لا يمنع من القول بأن هناك شبه اتفاق جماعى على اهداف التخطيط ، ولعله من اتحاد هذا الرأى حول الهدف من التخطيط يمكن تعريف وظيفة التخطيط .

فالتخطيط يعرف بأنه « اقتران الفكر بالقرار فى اختيار بديل من عدة بدائل من العمليات والنشاطات المتاحه لتحقيق الاهداف المطلوبة » كذلك يمكن ان نعرف التخطيط بأنه « اختيار حاضر لسلوك مستقبلى من مجموعة من التصرفات والأنشطة البديلة » .

ويعرف جوتز التخطيط فى كلمة واحدة هى « الاختيار » وهو يقصد بذلك ان صلب عملية التخطيط هى مشكلة اتخاذ القرار حول اختيار بديل من عدة بدائل[1]

وعند « كونتز » و « اودونيل » Koontz andO donnel فان التخطيط هو « اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ـ كيف نعمل ـ متى نعمل ـ ومن يعمل » فهو اذاً جسر يربط بين حاضر ومستقبل او بين نقطة وأخرى .[2]

وكما يلاحظ من هذه التعريفات المتعددة انها تتفق جميعاً فى هدف محدد للتخطيط هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلى أو اختيار بديل حاضر من بين بدائل لتنفيذه مستقبلا .

والتخطيط بطبيعته عملية مستمرة ولا تتوقف عند حد انجاز هدف معين ـ ذلك انه طالما ظلت هناك اهداف فلا بد من وجود خطط . فتخطيط ميزانية العام القادم لا يعنى نهاية وظيفة المدير اذ لا يمكث بعد فترة زمنية حتى يشرع فى اعداد خطة ميزانية العام الذى يليه وهكذا . والتخطيط ايضا بالاضافة الى انه عملية

---

(1) Billy E. Goetz' Management Planning and Control (New York: McGraw—Hill Book Company' Inc.' 1949') p.2

(2) Harold Koontz and Cyril O donnel' Principles of Management.' OP.cit.' P. 71

مستمرة فهو ايضا يعنى اتخاذ القرارات . ذلك ان اختيار خطة تسير عليها المنظمة من بين عدة بدائل يعنى اتخاذ قرار بتحديد هذا الاختيار .

اذاً يمكن ان تقول ان طبيعة التخطيط تعنى .

* انها تمثل الاختيار من بين عدة بدائل .
* انها توجيه للمستقبل .
* انها عملية مستمرة .
* انها تقوم على اتخاذ القرارات .
* انها تبدأ حيث ينتهى تحديد الهدف .

اهمية التخطيط :

وحين نتساءل ما الجدوى من وظيفة التخطيط ؟ يأتى الجواب صارماً وواضحاً ، انه « بدون معرفة ماذا نريد لا يمكن ان نصل الى ما نريد » اذاً ، فالتخطيط هو الجسر الذى يحقق لنا الأهداف ، بل ان هذه الاهداف قد تكون فى نفس الوقت جزءاً من الخطة .

ان التخطيط هو فى الواقع محاولة من المدير لتلافى احتمالات « عدم التأكد » مما يحمله المستقبل ـ وهو بهذا يأخذ فى الاعتبار تجارب الماضى وتوقعات المستقبل ـ وقد يأخذ البعض على التخطيط انه عملية مكلفة من حيث الجهد او الوقت او المال ـ ولكن الرد على هؤلاء هو ان العوائد المتوقعة من التخطيط فى المستقبل اذا ما تم هذا التخطيط وفق المبادىء السليمة قد تفوق الخسائر الناجمة عن القيام به . والتخطيط من هذه الزاوية قد يوفر على المدير الوقوع فى مشاكل مستقبلة لا يعرف نتائجها .

والتخطيط كما انه ضرورة ملحة للمنظمة بشكل عام فانه ايضا مطلب عام من جميع ادارات المنظمة ـ ولا يكتفى بوجود خطة عامة للمنظمة . فاذا كانت الخطة العامة للمنظمة تقضى بأن تدخل المنظمة ميدان انتاج جديد لسلعة جديدة خلال العام القادم فان هذا يتطلب ان تقوم الادارات المختلفة فى المنظمة باعداد خطط فرعية قصيرة وطويلة الأجل .

فادارة الانتاج مثلا قد تقوم باعداد الخطط الخاصة بتصميم المنتج الجديد ، تدريب العاملين ، جدولة العمليات ، كيفية توفير مستلزمات المنتج الجديد بالكميات المناسبة وفى الوقت المناسب . وادارة المبيعات تقوم من جانبها باعداد الخطط الخاصة بالاعلان وتوزيع رجال البيع على القطاعات الجغرافية ، والاتصال بالموزعين والوكلاء ، واختيار السوق .. الخ ..

اما ادارة التمويل فقد تقوم من جانبها باعداد خطة تمويل المنتج الجديد ، وتقدير الميزانية المطلوبة للتشغيل ..

وهكذا نجد ان كل ادارة من ادارات المنظمة المختلفة لا تقف عند حد الخطة العامة بل لا بد وان تضع هى الاخرى خططا تنفيذية يتم بموجبها تحقيق الهدف وهو انزال سلعة جديدةً للسوق . وبطبيعة الحال فان مثل هذه الخطة تسبق التنفيذ الفعلى بوقت كاف ريثما يتم فيه بحث جميع الأمور من عدة زوايا .

فادارة الانتاج مثلا قد تقوم ببحث عدة خطط للتنفيذ وتختار منها الخطة المناسبة - وكذلك الحال مع بقية الادارات .

وباختصار فاننا يمكن ان نحدد دواعى الحاجة الى التخطيط فى الأسباب التالية :

١ - ان هناك عادة عدة طرق لتحقيق هدف معين والتخطيط يعنى اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدة بدائل .

٢ - نظراً لأن التخطيط يتناول المستقبل من موقع الحاضر فانه يصبح ضرورة للمدير الذى لا تتوقف عملياته عند الحاضر ولكنها ايضا تمتد للمستقبل .

٣ - النظرة الى المستقبل وتوقعاته تعطى الادارة فرصة من الزمن تسمح لها بتقدير ابعاد هذا المستقبل ومن ثم التعامل معها تعاملا محسوبا ومقدما .

٤ - ان النفقات الاستثمارية التى تلتزم بها المنظمة فى مجال الانتاج او التدريب او البحوث والتطوير تفرض عليها ان تتوخى الدقة فى اختيار احسن البدائل الممكنة والتى تحقق افضل العوائد على هذه الاستثمارات . والتخطيط للمستقبل يمكن ان يتبنى افضل أسس الاختيار على ضوء أبعاد الحاضر وتقديرات المستقبل .[١]

---

(١) د . محمد حسن يس ، د . مدنى علاقى : وظائف الادارة ، ص ١٥٤

٥ ـ التخطيط للمستقبل يجعل المنظمة فى موقع افضل واكثر مرونة فى تعديل اهدافها وسياساتها عند كل جديد وطارىء . فالتخطيط مثلا باعتماد التطورات التكنولوجية المستقبلة فى عمليات المنظمة ، قد تجنب المنظمة التطورات المفاجئة فى هذا المجال ويجعلها اكثر مرونة فى مواجهة هذه التغيرات وتبنيها .

٦ ـ عامل الندرة فى الموارد يفرض على المنظمة البحث فى افضل السبل الممكنة لاستخدام هذه الموارد والابتعاد عن كل مواقع الاسراف والضياع .

مبادىء التخطيط

إن وضع الخطط شىء ، وتنفيذها شىء آخر ـ والتنفيذ السىء لخطة جيدة لا يقود بالتأكيد الى تحقيق الهدف ـ كما ان التنفيذ الجيد لخطة جيدة قد لا يضمن فى نفس الوقت تحقيق الهدف ـ لأن الخطة قد تكون فعلا معدّة اعدادا جيدا ولكنها مبالغ فيها ، ومن ثم فانه حتى ولونفذت وفقا للمعايير الموضوعة فان النتائج قد لا تكون مطابقة للأهداف .

هذه المقدمة تقودنا بالتالى الى النظر فى المبادىء التى يجب ان يتم على اساسها التخطيط ـ وهى ضرورة ان تساهم الخطة فعلا فى تحقيق الاهداف ، وان تكون اساسية فى كل اوجه العمليات الادارية ، وان تمارس من كل المستويات الادارية فى الهيكل التنظيمى ، وان تعد فى حد ذاتها اعدادا جيدا .[1]

أولا : المساهمة فى تحقيق النتائج :

حيث ان جهود الأفراد والجماعات توجه جميعا لتحقيق الأهداف وفق خطط محددة فان هذا يتطلب بالتالى ان تكون هذه الخطط ، العامة والفرعية ذات صلة مباشرة

(1) Koontz and O'Donnel' OP.Cit.' PP. 72 — 73

بتحقيق الاهداف ـ اى ان النتائج المحققة هى فعلا محصلة الخطط المرسومة ـ واذا ما حصل انحراف بين المخطط والنتائج فان هناك بالتالى خطأ يجب البحث عنه ، وبطبيعة الحال قد يكون هذا الخطأ فى الخطة نفسها وقد يكون فى التنفيذ ـ وقد يكون الانحراف ناجما عن مؤثرات اخرى طارئة ولا يمكن التحكم فيها .

ومهما يكن الأمر فان أية خطة او متفرعاتها لابد وان تساهم فعلا فى تحقيق الاهداف ـ واذا ماحدث انحراف فى النتائج فان على الادارة ان تتخذ الخطوات التالية : ـ

١ ـ مراجعة الخطة نفسها ـ فقد تكون مبالغا فيها ، او انها تجاهلت كثيرا من الأمور الحيوية ، أو أن تقديراتها للمستقبل بعيدة تماماً عن الواقع .

٢ ـ مراجعة التنفيذ ـ فقد تكون الخطة جيدة ومحكمة ولكن لأسباب ترتبط بعدم التنسيق الجيد فان ادراك وفهم الآخرين لهذه الخطة قد ولد خططاً فرعية خاطئة ومن ثم تنفيذاً خاطئاً .

٣ ـ قد تكون الخطة جيدة ومحكمة وكذلك التنفيذ ، ولكن لظروف خارجية على الادارة لا يمكن ان يتحقق الهدف او النتيجة من الخطة ـ وازاء ذلك فلا بد وان تكون لدى الادارة خطط بديلة لمقابلة الطوارىء حتى لا يحدث الارتباك الشامل ويستغل المنافسون هذا الوضع لصالحهم ، او يتضرر المستهلكون اذا كانت المنظمة فى وضع احتكارى او غير تنافسى بالكامل ..

ثانيا : انعكاس التخطيط على الوظائف الادارية الأخرى ..

إن التخطيط المحكم هو الذى يتغلغل فى كل وظائف الادارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة . فتخطيط التنظيم يتطلب توزيع العمل وتقسيمه ـ ويتطلب تحديد العلاقات بين الأقسام ، وتوزيع السلطة او تفويضها ، وكذلك تنسيق الجهود بين جميع الأقسام والأفراد . كذلك الحال فى التوجيه والقيادة ـ فان اعداد الخطط لابد وان يرتبط باصدار الأوامر ، وتحفيز الأفراد ، وتوفير نظم فعالة للاتصالات . وعلى مستوى الرقابة ، فانه يمكن القول انه لارقابة من غير خطة ـ ذلك ان الرقابة تعنى وضع المعايير ومقارنة النتائج وتقويمها على ضوء ما هو مرسوم فى الخطة .

ثالثا : شمولية التخطيط .

التخطيط ليست وظيفة شخص محدد بل هى وظيفة كل مدير فى المنظمة ابتداء من المدير العام وحتى المشرف على العمال . وبطبيعة الحال فان اهمية التخطيط وشموليته تختلف حسب مقدار السلطة الممنوحة وعلى ذلك فان مسئولية المدير العام هى اهم من مسئولية رئيس الوحدة العمالية او المشرف عليهم ، وكذلك فان الخطة المعدة من المدير العام هى او سع واشمل من الخطة المعدة من المشرف على العمال ـ كذلك فان الوقت الذى يقضيه المدير العام فى التخطيط يمثل نسبة اكبر من وقته المتاح بالمقارنة بالوقت المخصص للتخطيط عند المشرف على العمال .

ولتوضيح هذه الحقيقة وهى شمولية وظيفة التخطيط على كافة المستويات الادارية . نعطى المثال التالى :[1]

لنفترض ان الادارة قررت البدء فى خطة اعلانية جديدة من اجل انزال سلعة جديدة الى السوق ـ هنا يمكن القول ان التخطيط لهذه الحملة لا يقف عند حد مدير ادارة الاعلان بل تتجاوزه الى اطراف اخرى فى التنظيم تقوم من جانبها بوضع خطط تكميلية من اجل تحقيق الهدف العام . وهنا لابد من وضع تعريفات واضحة لما يلى :

اولا : تعريف المنتج : اى تعريف المنتج المطلوب تسويقه .

ثانيا : تعريف المستهلك : اى تحديد المستهلكين الراغبين حقا فى هذه السلعة الجديدة والقادرين حقا على شرائها .

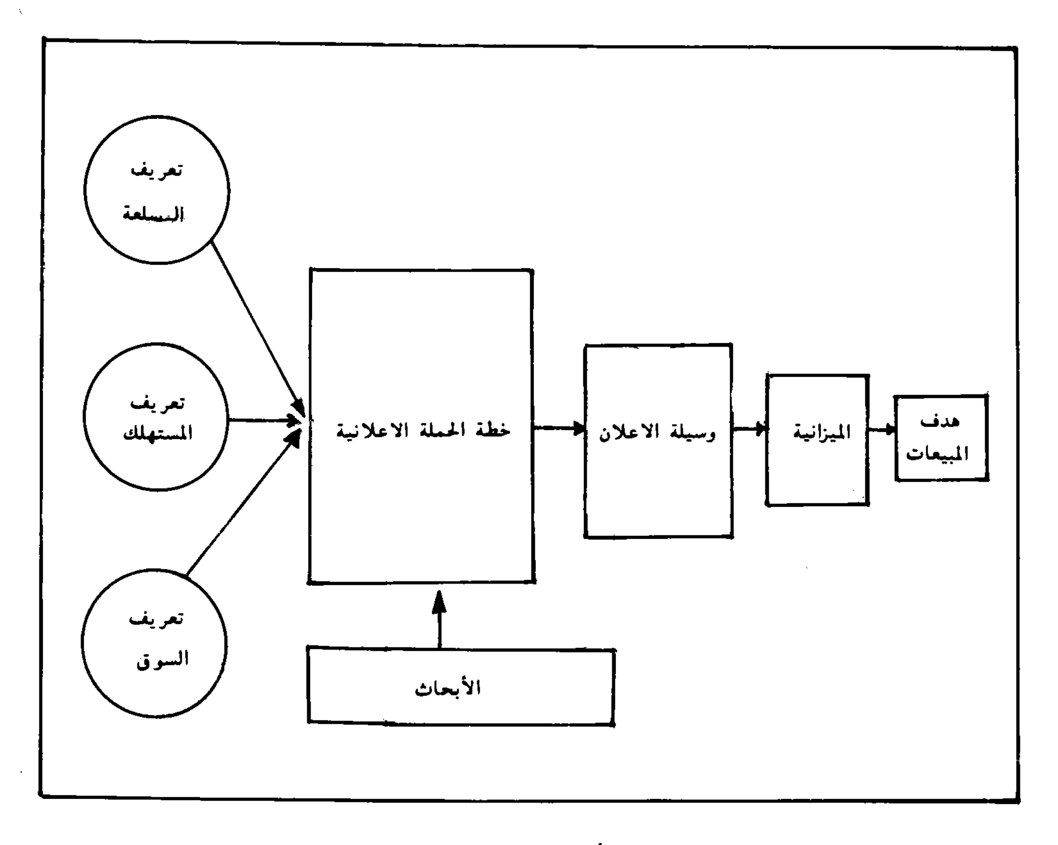
ثالثا : تعريف السوق : اى تحديد اماكن البيع الفعلية وتحديد وقت البيع او الوقت الذى يتم فيه انزال السلعة الى السوق .

اذاً ما هو مطلوب هو وضع هذه العناصر الثلاثة بعضها مع بعض فى خطة متكاملة للاعلان كما يبينه الشكل رقم(١)

وكما يتضح من الشكل رقم(١) فان خطة الحملة الاعلانية لا تتوقف عند مسئولية مدير الاعلان بل تتجاوزه الى أجهزة اخرى فقسم الأبحاث يقوم من ناحيته.

---

1 — Terry Prireiples of Managment, OP. Cit; P. 187.



شكل رقم (١) التفاعل بين العديد من الأنشطة لتحقيق « الخطة الاعلانية »

باختيار خطة الاعلان قبل تعميمها للتعرف على مدى فعاليتها فى تحقيق الهدف المطلوب . واذا لزم الأمر فقد تجرى بعض التعديلات على هذه الخطة . كذلك فان تحديد الوسيلة الاعلانية يتوقف على المبالغ المعتمدة من الميزانية والتى بدورها تحدد على اساس الهدف المطلوب تحقيقه من زيادة المبيعات .

رابعا : فعالية الخطة : وما هو مطلوب لتحقيق فعالية الخطة هو ان تكون النتائج المحققة اكبر قيمة من التكاليف المعتمدة للخطة . وتكون الخطة غير ذات فعالية اذا كانت قيمة تلك النتائج اقل ، او اذا كان من شأن تطبيقها ان ينجم عنه انخفاض معنوية الافراد او انتاجيتهم بسبب بعض السياسات او الاجراءات المصاحبة لتطبيق

الخطة مثل محاولة تخفيض التكاليف ، او تخفيض عدد العمال ، او زيادة ساعات العمل ، او وجود ظروف عمل جديدة غير مريحة .

خامسا : مرونة الخطط : وهذا يعنى عدم الاكتفاء بخطة واحدة بل اعتماد عدد من الخطط التى يمكن اختيار احدها فى حالة استحالة عدم تطبيق الخطة المختارة لأسباب قهرية . كذلك يمكن ان تقوم الادارة باعداد خطط طويلة الأجل واخرى قصيرة ـ وتتراوح الفترات الزمنية للخطط الطويلة والقصيرة الأجل عادة بين خمسة سنوات الى سنة واحدة ـ ومن خلال التجارب والظروف التى تمر بها المنظمة فى تنفيذ الخطط القصيرة الأجل يمكن اجراء التعديل اللازم على الخطط الطويلة الأجل .

سادسا : عدم المبالغة فى تقدير الامكانيات : يجب على الادارة وهى تخطط للنمو والتوسع فى السنوات القادمة ان تتجنب تحديد اهداف ضخمة لا تتناسب مع امكانياتها الحاضره او المستقبله . ذلك ان من شأن المبالغة فى تقدير هذه الامكانيات ومن ثم تحديد اهداف ضخمة ان يولد عدم اللامبالاة من الموظفين والعمال وكذلك عرض سياسة النمو نفسها للخطر .

سابعا : اعداد وتصميم استمارات الرقابة على الخطط مسبقا : تختلف المنظمات فى الكيفية التى تعد بها قوائم الرقابة على الخطط ومدى الالتزام بها فى التنفيذ من قبل العاملين عليها . وعموما يمكن ان تشمل قوائم الرقابة على المعلومات التالية :
الخطة موضع التنفيذ ، الاهداف ، مراحل التنفيذ ، طريقة التنفيذ ، اسلوب الرقابة ، والوقت المطلوب للتنفيذ ، ويمكن ايضاح ذلك فى الجدول التالى .[1]

---

(1) American Management Association' AMA Man agement Handbook. Russell Meore (ed.) (New York' AMA'Inc.' 1970)' PP. 1—3',1—4

الخطوات او المراحل	العمل المطلوب	الاهداف	طريقة التنفيذ	وسائل الرقابة	الوقت المطلوب للتنفيذ
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					

جدول (١) قائمة الرقابة على تنفيذ الخطة

ويمكن تفسير هذا الجدول على النحو التالي :

الخطوات : وهى توضح الجهود المطلوبة لتنفيذ الخطة المقترحة ـ والمعروف ان هذه الجهود قد لا تتحقق دفعة واحدة ولكنها تتم خلال خطوات متتابعة وقد تكون فى مواقع مختلفة من الهيكل التنظيمى .

العمل المطلوب : وهذا العمود يوضح طبيعة العمل المطلوب فى كل خطوة أو مرحلة من المراحل التسع المطلوبة لتنفيذ الخطة . وهنا يجب ان نلاحظ اهمية تحديد الاولوية فى الاعمال المطلوبة لأن بعض اوجه النشاط لايمكن مباشرة تنفيذها الا بعد تنفيذ المراحل السابقة لها .

الاهداف : وفى هذا العمود يتحدد الهدف المطلوب من كل خطوة او مرحلة من مراحل التنفيذ ـ ويفضل هنا ان يتحدد الهدف المطلوب فى شكل قياسى كأن تحدد ان الهدف المطلوب فى هذه المرحلة هو تحقيق ١٠٪ زيادة فى المبيعات او ١٥٪ انخفاض فى التكاليف لأن مثل هذا التحديد الرقمى يفيد عند المقارنة بين النتائج والاهداف المحققة .

طريقة التنفيذ : وهنا يتحدد الاسلوب الذى سيتم من خلاله تنفيذ كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة ، ومتطلبات هذا التنفيذ من القوى البشرية والمستلزمات الأخرى من المواد والالات .

وسائل الرقابة : ويقصد بذلك الأساليب وطريقة التقارير المطلوبة لتحديد التكاليف او الانحراف بين الاهداف والنتائج وكذلك نسبة المتحقق من التنفيذ .

الوقت المطلوب للتنفيذ : وهنا يتحدد الوقت المطلوب لتنفيذ المراحل المختلفة من الخطة ـ وتحسبا للظروف غير المدروسة فقد لا يتحدد تاريخا معينا بذاته للتنفيذ وبدلا من ذلك يمكن تحديد فترة تاريخية مرنة للتنفيذ كأن نقول ان تنفيذ هذه المرحلة يستلزم فترة تتراوح بين ٩٠ الى ١٠٠ يوم او من سنة الى سنة ونصف ـ وهكذا .

أهداف التخطيط

تختلف المنظمات فى تحديد اهدافها من التخطيط حسب الفلسفة الادارية التى تتبناها ، غير انه يمكن اجمالا ان نقول ان اهداف التخطيط قد تنحصر فيما يلى :

١ ـ **التخطيط من اجل النمو** : تتبنى بعض المنظمات هدفا عاما لها وهو البقاء والاستمرار فى السوق ـ ولكى تحقق هذا الهدف فانها قد تتبع سياسة تطوير المنتجات اما من خلال انزال سلع جديدة ـ او تطوير السلع الموجودة باضافة استخدامات جديدة لها او تحسين مظهرها العام وامثلة ذلك صناعة السيارات او المعدات الالكترونية والكهربائية .

كذلك قد تقوم المنظمة من اجل استمرارها فى السوق بادخال اساليب جديدة فى الانتاج او تقديم الخدمة من شأنه ان يخفض من تكاليف الانتاج او يرفع من مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلك .

٢ ـ وقد تعمل بعض المنظمات على اتباع سياسة زيادة نصيبها من السوق ، وذلك اما بتوسيع وتنويع منتجاتها او عن طريق الحصول على اسواق جديدة ـ ومن خلال هذا الهدف يتم وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل .

٣ ـ كذلك قد تكون اهداف التخطيط هو المحافظة على الاوضاع الراهنة فى المنظمة والابتعاد عن التغيرات غير المحسوبة .

٤ ـ كذلك قد يكون هدف التخطيط هو اعطاء المدير المظهر الادارى والقيادى والمحافظة على هذا المظهر ـ من خلال السيطرة على العمل والمشاكل الطارئة ، بدلا من ان يحدث العكس ويصبح اسيرا للعمل والتقلبات غير المتوقعة . وكما يعبر عن ذلك احد الصنّاعين ، « هو ان التخطيط يعطينا الفرصة لفرض تأثيرنا مقدما على الاحداث دون ان ندع الاحداث نفسها تؤثر على قراراتنا »

'I look at planning as simply an Organized approach to future problems. If we don't do it that way, then we manage as a result of events rather than controlling by our own influence (١)

٥ ـ واخيرا قد تكون اهداف المنظمة من التخطيط هى فى حد ذاتها تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتى ورد ذكرها فى الفصل الخاص بتحديد الأهداف ـ والتى يمكن ان تشمل ، تقديم الخدمات والمنتجات المرغوبة ، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، تحقيق الرضا والرفاهية للموظفين والعاملين فى المنظمة ، التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة واخيرا ، تطوير الموظفيين من اجل زيادة فعاليتهم وانتاجيتهم .

البعد الزمني للتخطيط

إن لكل حدث بعد زمنى معين او وقت مناسب يمكن ان يتم فيه هذا الحدث وهذا البعد الزمنى يعنى ان أمام كل انسان فرصة من الوقت للتفكير فى المستقبل . والتخطيط من هذا النوع ، فهو يعنى ماذا نعمل ومتى فى المستقبل المنظور . والمدير

(١) قائل هذه العبارة هو المستر « جورج ديفلى رئيس شركة هاريس انترتايب فى مدينة كليفلاند بالولايات المتحدة الامريكية . وقد وردت هذه العبارة فى :

"How Companies Plan"? by Stewart Thompson (New York: American Management Association'1962) P.٤٦

الذى يستطيع ان يقدر احداث المستقبل على طبيعة عمله ومن ثم يستبق هذه الاحداث بالتخطيط يكون اقدر من ذلك المدير الذى لا ينظر الا الى الحاضر فى مواجهة الاحداث والتكيف معها .

واخذاً فى الاعتبار مواجهة المستقبل فان من الافضل عند التخطيط ان تقسم الخطة الى مراحل وتحديد مدة زمنية لتنفيذ كل مرحلة ـ ولعل الاسباب الملحة فى هذا التقسيم تكمن فيما يلى .(١)

١ ـ ان التقسيم الى مراحل يساعد على الفهم من قبل المنفذين للخطة ومن ثم على التنفيذ الفعال لها .

٢ ـ ضمان التنفيذ لكل مرحلة فى مواعيدها المحددة .

٣ ـ تنسيق النشاطات المعتمدة فى اطار الخطة ، وفى داخل الاجزاء المشاركة فى التنفيذ فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ـ وكذلك التنسيق مع الاحداث الخارجية .

٤ ـ ضمان قبول الخطة من الاداريين وغير الاداريين فى المنظمة وعلى سبيل المثال فان التخطيط فى صناعة السيارات تأخذ المراحل الاربعة التالية بدءا من مرحلة التفكير فى الموديل الجديد وحتى انزاله للتسويق التجارى .(٢)

١ ـ مرحلة البحوث والتى قد تتناول طبيعة المنتج الجديد نفسه ، واختبار الطرق .

٢ ـ مرحلة بحوث الانتاج والتسويق . وهنا يتم دراسة رد فعل الجمهور المتوقع ، طبيعة السوق المحتمل للمنتج الجديد ، وتحليل التكاليف المحتملة .

٣ ـ بناء عدد محدود من السيارات واختيارها كنماذج .

٤ ـ واذا ثبتت ايجابية المراحل الثلاثة السابقة تم تعميم الانتاج وانزاله للسوق .

ان التخطيط بطبيعته يتطلب وقتا كبيرا من المديرين ـ والتخطيط الجيد يحتاج الى كثير من الدراسة والتفكير ، والتحليل للمعلومات واختيار البدائل ومقارنتها ومن ثم تحديد الخطة المطلوبة .والمده اللازمة للتخطيط تختلف حسب طبيعة الموضوع مجال

---

(١) Terry' op. cit.' P. 189

(٢) Ibid. P. 189

التخطيط . وكل مدير فى المنظمة يمارس التخطيط من زاوية العمل الذى يمارسه ـ فمثلا قد تتباين خطط المنظمة من حيث الوقت اللازم لتنفيذ الخطة حسب الجدول التالى[1]:

موضوع الخطة	الوقت اللازم للخطة (سنوات)
التخطيط للحصول على المواد	½ سنة
التخطيط للحصول على اموال للتشغيل (ميزانية التشغيل)	١
التخطيط للمصروفات الرأسمالية	١ ½
التخطيط لتوظيف مهندسين	٢
التخطيط لتطوير المنتجات	٣ ½
التخطيط لتسهيلات جديده للانتاج	٥

جدول (٢) البعد الزمنى للخطط المحتمله فى منظمات الاعمال

وكقاعدة عامة فقد تقسم الخطط وفقا للبعد الزمنى الى :

١ ـ خطط قصيرة الاجل ـ من سنة أو اقل

٢ ـ خطط متوسطة الأجل اكثر من سنة واقل من خمس سنوات (٣ سنوات مثلا)

٣ ـ خطط طويلة الاجل ـ خمس سنوات او اكثر .

كذلك فان تقسيم الخطط وفق الوقت قد يعتمد على العوامل التالية :

١ ـ طبيعة العمل الذى تمارسه المنظمة .

٢ ـ الوقت اللازم لاسترجاع الاستثمارات فى المعدات والالات والأموال والمبانى ، والتدريب .

٣ ـ الوقت المتوقع الحصول فيه على العملاء .

٤ ـ الوقت المتوقع الحصول فيه على المواد ومستلزمات الانتاج .

---

(1) H. Koontz andc.o'Donnel' Management ; A System and Contingency Analysis of Managerial Functions (New York: McGraw—Hill Book Co. 1976) P. 153

وفى صناعة الكومبيوتر مثلا فقد تكون المدد المناسبة للتخطيط المسبق هى تلك التى تتراوح بين ٣ الى ٥ سنوات وهى المدة التى عادة ما يحصل فيها التطور فى الموديلات فى هذه الصناعة . وفى صناعة ملابس السيدات فقد تكون فترات التخطيط من النوع القصير الأجل والتى قد تكون فى حدود ٦ اشهر مثلا قبل انزال الموديلات الحديثة .

ونضيف هنا ان بعض المنظمات قد تكون خططها القصيرة اقل من ستة اشهر ، كما ان البعض الآخر قد تزيد فترة خططه الطويلة الأجل الى مدد قد تتراوح من ١٠ ـ ٢٥ سنة كما هو الحال فى شركات الكهرباء والتى قد تخطط لاحتياجات المستقبل من مولدات الطاقة قبل مدة طويلة من وضعها موضع التنفيذ .

وكقاعدة ختامية يمكن القول ان كل المنظمات الكبرى تحرص على ان تكون لديها جميع انواع الخطط الزمنية المشار اليها ـ اما المنظمات الصغيرة فهى اما ان تسير بدون خطط بالمفهوم العلمى للتخطيط او ان خططها من النوع القصير الأجل .

مرونة التخطيط

من المتطلبات الهامة للتخطيط الجيد هو القدرة على مواجهة الظروف المستجدة بنفس الخطة السابقة مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة ـ او استخدام خطط بديلة جاهزة للاستعمال وهذا ما يعرف « بمرونة الخطة » والفكرة من مرونة التخطيط هو القدرة على التكيف مع الظروف الغير متوقعة والتى لم يحسب حسابها عند وضع الخطة ـ وذلك من خلال وضع خطط مرنة يمكن تعديلها باجراء تغييرات طفيفة عليها دون اخلال فعلى بمضمونها ودون تحمل تكاليف كبيرة من جراء هذا التغيير . وبمعنى آخر فان المرونة لاتعنى استبدال الخطة الاصلية بخطة جديدة ، ولكن تعنى اجراء التعديلات على الخطة الاصلية لتتلاءم مع الظروف الجديدة او استخدام الخطط البديلة الجاهزة .

وتحسبا لمثل هذه الظروف فان بعض المنظمات تضع اكثر من خطة صالحة كلها للتطبيق وتباشر فى احداها ـ واذا ما حدثت ظروف غير مناسبة لتطبيق الخطة الاصلية

فان المنظمة قد ترجع الى احدى الخطط البديلة الجاهزة . وغالبا ما يتم هذا التغير دون تحمل تكاليف كبيرة .

فمثلا قد تستدعى ظروف وتوقعات المنظمة فى المستقبل بناء مقر جديد للادارة . ولكن بعد اتمام العمل يتضح ان هذا المبنى اكبر من الاحتياج الفعلى ـ وهنا اذا لم تكن لدى المنظمة خطط بديلة لاستخدام الاجنحة الشاغرة فى المبنى فان هذا بلاشك سيعنى تكلفة ضائعة وموارد اقتصادية غير مستخدمة . غير ان الادارة تستطيع ان تتجنب مثل هذه الظروف لو كان لديها خطط بديلة ، باستخدام هذه الاجنحة فى مجالات اخرى لوحدث ان تغيرت الظروف الداعية الى بناء هذا المقر الجديد .

إن الحاجة الى المرونة فى التخطيط تبررها طبيعة وضع المدير وضغوط العمل اليومية عليه ـ والتى قد لا تتيح له فرصة التخطيط من جديد لكل ما يحمل هذا العمل من جهد و وقت و تكلفة .

العوامل المؤثرة فى التخطيط

ذكرنا فى موقع سابق ان احدى الاسباب الداعية للتخطيط هو التقليل من المخاطر وعدم التأكد التى تواجه ادارة المنظمات فى المستقبل هذه،المخاطر هى فى الواقع حصيلة التغيرات المحتملة فى الظروف الداخلية والخارجية التى تواجه المنظمة فى عملياتها ونشاطاتها المختلفة ـ وبعض هذه الظروف وخاصة الداخلية تستطيع المنظمة التحكم فيها نوعا ما ، غير ان الظروف والعوامل الخارجية هى التى يصعب على المنظمة تقدير ابعادها المحتملة فى المستقبل . كذلك هناك من العوامل المؤثرة ما هى خطيرة للغاية على سياسات المنظمة وهناك العوامل الثانوية ـ كذلك هناك عوامل ملموسة وهناك عوامل غير ملموسه .

ان اختيار العوامل المؤثرة فى التخطيط ومن ثم اخذها فى الاعتبار عند وضع الخطط هى من الأمور الهامة التى تزيد من فعالية التخطيط الادارى . وتكتسب العوامل المؤثره فى التخطيط صفة الشمولية بمعنى انها تتجاوز طبيعة المنظمة وحجمها وموقعها . اى ان كل منظمة تواجه هذه العوامل فى اى مكان كانت وبغض النظر عن طبيعة العمل الذى

تقوم به . ومن العوامل الهامة التى ستعرض مناقشتها والتى تؤثر فى التخطيط تلك المتعلقة بالسياسات الحكومية ، الظروف الاقتصادية ، التنبؤات التجارية، سلوك المستهلكين ، التنبؤات التكنولوجية ، والتنبؤات الاجتماعية والسياسية .

السياسات الحكومية Public Policies

من العوامل التى يجب مراعاتها عند التخطيط للمستقبل هى السياسات الحكومية تجاه العمل التجارى . وهنا يمكن تمييز هذه السياسات من حيث انها ودية ومشجعة للعمل التجارى ام عكس ذلك. وفى بعض الدول نجد ان التشريعات والانظمة الحكومية تعمل على دفع وتشجيع النشاط الاقتصادى الخاص بمختلف انواعه، و فى بعض الدول وخاصة ما تسمى بالدول الاشتراكية نجد عكس ذلك .

ومن السياسات الحكومية المؤثره يمكن ان تتناول الجوانب التالية ..

١ ـ **السياسات المالية** : من العوامل المشجعة على النمو الاقتصادى هو السياسات المالية الخاصة بالانفاق والاستثمار ، اذ كلما كان الاتجاه الحكومى هو التوسع فى سياسة الانفاق والاستثمار كلما شجع ذلك المخططون فى القطاع الخاص على بناء خططهم التوسعية معتمدين على هذا الاتجاه ـ ويبدو من ثم هذا العامل مشجعا لتلك المنظمات ذات العلاقة الاقتصادية المباشرة مع الحكومة او التى تقوم ببيع بعض انتاجها او خدماتها للقطاعات الحكوميه ـ كذلك فان التوسع فى الانفاق الحكومى قد يعنى مزيداً من الدخول للافراد وبالتالى زيادة الاستهلاك ودفع حركة الانتاج وزيادة العمالة البشرية ـ واذا ادركت المنظمات ان هذه السياسة الحكومية هى التى ستسود خلال المستقبل فان ذلك يجعلهم يأخذون هذا الجانب الايجابى فى التخطيط لسياساتهم المستقبلية بعين الاعتبار .

ومن واقع بيئتنا المحلية نأخذ المملكة العربية السعودية كمثال . فالحكومة تعتبر اكبر قطاع انفاقى واستثمارى خلال الفترة الراهنة نتيجة لزيادة موارد البترول واعتماد خطط التنمية ـ وهذا الاتجاه فى الانفاق ورسم خطط التنمية يدفع بلاشك منظمات الاعمال نحو مزيد من النمو والتوسع نظرا لتسرب جزء كبير من نفقات خطط التنمية للقطاع

الخاص ممثلا فى بعض المشاريع الحكومية التى يتولى تنفيذها هذا القطاع مثل بناء المستشفيات ، والطرق ، والمدارس ، والمرافق العامة الاخرى ..

وعكس ذلك يكون تأثير سياسة الانكماش فى الانفاق الحكومى على خطط النمو المستقبلة لمنظمات الاعمال .

٢ ـ **السياسات النقدية** : وهذه السياسات ايضا يمكن ان تلعب دورا هاما فى التخطيط للتوسع والنمو فى منظمات الاعمال. ومن خلال الرقابة الحكومية على سعر الخصم على القروض ، او سياسة اعطاء القروض يمكن للمنظمات تقدير ابعاد ذلك على خططها فى المستقبل ، وكلما كان سعر الخصم منخفضا ، وكلما كانت وسائل الاقتراض سهلة وميسرة كلما ادى ذلك الى التوسع والنمو فى قطاعات الاعمال ، وكلما كان الامر عكس ذلك كلما ادى ذلك الى الحذر والتحسب من جانب المنظمات فى تخطيط عمليات المستقبل .

٣ ـ **السياسات الضريبية** : ان الاجراءات التى تتخذها الحكومة فى هذا المجال هى ذات تأثير مباشر على سياسات التخطيط فى منظمات الاعمال . فالاعفاء الضريبى على الآلات او مواد الانتاج او على الصادرات من شأنه ان يحفز رجال الاعمال على التوسع والنمو ـ كذلك فان تخفيض الضرائب على الارباح قد يؤدى الى اعادة استثمار هذه الارباح من اجل التطوير والتوسع . ويمكن ان يحدث العكس ـ فالسياسات الضريبية المتشددة والمغالاة فى الشرائح الضريبية على الارباح والدخول يمكن ان يؤدى الى الحذر من جانب منظمات الاعمال فى تخطيط التوسع والنمو .

الظروف الاقتصادية العامة : Economic Conditions

تلعب الظروف الاقتصادية والتقلبات التجارية Business Cycle دورا هاما فى سياسة التخطيط فى منظمات الاعمال . فالازدهار التجارى يقود الى التوسع والنمو ـ والانكماش الاقتصادى Economic Recession قد يقود الى انكماش الارباح او الخسارة او حتى الافلاس . ومن اجل ذلك فان على المخططين فى منظمات الأعمال ان يدرسوا هذه الاحتمالات الاقتصادية فى المستقبل عند وضع الخطط واختيار افضل البدائل .

والتخطيط قصير الاجل غير كاف ولايغنى المنظمات وخاصة الكبرى منها عن اعتماد التخطيط طويل الاجل . والتوقعات الاقتصادية الطويلة الأجل ، ودرجة النمو الاقتصادى العام ، ودرجة النمو المتوقعة لبعض القطاعات الاقتصادية تؤثر بلاشك على القرارات التى تتخذها المنظمة من اجل المستقبل .

وبعض التجارب لمنظمات الاعمال الامريكية توضح الى اى حد يمكن لمنظمات الاعمال ان ترتكب الاخطاء فى توقعات المستقبل . فمثلا قامت شركة « بلاك اند دكر » "Black and Decker" الامريكية بتقدير سياستها بعد الحرب العالمية الثانية على اساس احتمالات الانكماش الاقتصادى وانخفاض الطلب على منتجاتها من المعدات الكهربائية المنزلية ـ ولكن حدث العكس بعد هذه الحرب ووجدت الشركة نفسها فى موقع تخطيطى سىء بالنسبة للمنافسين الذين استحوذوا على نصيب كبير من هذه المنتجات .(١)

إن التنبؤ الجيد باحتمالات المستقبل هو متطلب هام بالنسبة لمنظمات الاعمال فى تقرير خطط النمو ـ والتنبؤات الخاطئة يمكن بالتالى أن تقود الى خطط خاطئة ونتائج سيئة . وكلما كانت توقعات المستقبل الاقتصادية مشجعة كلما انعكس ذلك على السياسات الانتاجية.وعلى المنظمات فى هذه الاحوال ان تتبنى تلك الخطط التى تعمل على التوسع فى العمالة ، والتخزين ، والمعدات وبقية مستلزمات الانتاج لمقابلة الزيادة المتوقعة فى الطلب على المنتجات.واذا ما كانت التوقعات الاقتصادية المحتملة تسير على عكس الاتجاه السابق كلما عنى ذلك ان تتخذ المنظمات خططا انكماشية .

كذلك الحال فى اعتماد الاموال اللازمة للتوسع . فالازدهار الاقتصادى يجب ان يقترن بالتوسع فى الحصول على الاموال اللازمة والعكس هو الصحيح .

التنبؤات التجارية Business Forecasting

يجب ان ينبنى تقدير الظروف الاقتصادية المستقبلة على نوع من التنبؤ التجارى . ان الهدف من هذا التنبؤ هو قياس الاتجاهات الاقتصادية احصائياً من خلال الاساليب الاحصائيه

(1) "Second Chance" Forbes' vol 97'No. 8(April 15 1966) PP. 66—67

المعروفة لرجال الاعمال،وتلجأ كثير من منظمات الاعمال اليوم الى الاستعانة بالأخصائين فى التحليل الاقتصادى فى تقدير توقعات الاقتصاد فى المستقبل .

والتنبؤ التجارى لمستقبل الاقتصاد قد يقوم على الحدس والتقدير من جانب المدير الذى قد يبنى ملاحظاته هذه على بعض القراءةاو الاطلاع فى المجلات والنشرات الاقتصادية المتخصصه ، او المناقشة مع بعض رجال الأعمال الآخرين ، او ملاحظة التغيرات فى نماذج الشراء من عملاء الشركة ..

وكلما توفرت بعض الحقائق والمعلومات عن اتجاهات المستقبل كلما ساعد ذلك على إضفاء الصفة العلمية على التنبؤ التجارى . وفى هذا الاطار فان هناك من المؤشرات ما يساعد على اجراء مثل هذا التنبؤ. فالاتجاه فى انتاج الحديد والصلب ، او الطاقة الكهربائية او صناعة السيارات او العماله ، او الدخل القومى على مدار فترة زمنية قد يساعد الادارة على التنبؤ بالظروف الاقتصادية المتوقعة فى المستقبل . وغالبا ما تتوفر المعلومات عن هذه الاتجاهات فى المجلات المتخصصة او حتى فى ملفات المنظمة نفسها او فى التقارير الحكومية .

كذلك من المفيد الاشارة الى ان التنبؤ التجارى لا يقف عند حد قياس الظروف الاقتصادية ولكنه يجب أن يمتد الى الصناعة نفسها التى تنتمى اليها المنظمة ـ وكذلك السوق الذى تتعامل معه الصناعة ككل والمنظمة كجزء . وهذه التنبؤات هى الأساس فى تخطيط حجم المبيعات المستقبلة للمنظمة . ومن خلال المعلومات المتوفرة عن حجم المبيعات المتوقعة يمكن بالتالى للمنظمة ان تعد الخطط الخاصة بالانتاج ، جداول الانتاج ، التخزين ، وبعض الخطط الأخرى المكملة .

ولعل من الدراسات التحليلية المفيدة عن الاحتمالات الاقتصادية فى المستقبل هو ذلك الاتجاه الحديث نحو تحليل المدخلات والمخرجات فى الاقتصاد القومى ، ومن ثم تطوير ما يسمى « بجداول المدخلات والمخرجات » والتى عرفها البروفسير واسيلى ليونتيف من جامعة هارفرد بالولايات الامريكية المتحدة ، ثم طورت تباعا ، والتى من شأنها ان تساعد منظمات الاعمال من خلال ما تقدمه من معلومات عن مكونات

الاقتصاد القومى مثل الدخل والانتاجية على دراسة تأثير هذه العوامل على الصناعة ككل ومن ثم على المنظمة نفسها(١)

سلوك المستهلكين Consumer Behavior

كذلك فان من العوامل المؤثره فى التخطيط هو السلوك المحتمل للمستهلكين فى المستقبل ـ ومثل هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من المعلومات التاريخية عن اتجاهات المستهلكين ، ومن خلال ما يسمى « بحوث السوق » والتى تحدد دوافع الشراء عند المستهلكين وردود فعلهم تجاه السلع الجديدة ورغباتهم ، وقدراتهم الشرائية المستقبلة . ان مثل هذه الدراسات يجب ان لا تغيب عن ذهن المخططين فى منظمات الاعمال وخاصة تلك التى تعنى بالانتاج الاستهلاكى .

التنبؤات التكنولوجية Technological Forecasting

ومثل هذه التنبؤات تعد ضرورة وخاصة للمنظمات والتى تغلب على منتجاتها الصفة الهندسية والعلمية ـ وهنا تقوم المنظمة بتشجيع ادارتها الفنية او الادارة الهندسية للبحث عن التوقعات التكنولوجية المستقبلة والتفكير فيها من خلال الاتصال بالموردين والعملاء ، او من خلال تطوير العاملين فى القسم الهندسى . ودراسة وتحليل تأثير التطورات العلمية الحالية على المستقبل التكنولوجى للمنظمة من حيث المنتجات او العمليات الانتاجية ، او الأسواق ـ ان مثل هذا التشجيع من قبل الادارة العليا للأقسام الهندسية بالاضافة الى انه يعد مساهمة فعلية من هؤلاء فى التخطيط الا انه فعلا يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة ويجعلها فى موقف القيادة لا التبعية .

ومن الأساليب المتبعة فى دراسة وتحليل التنبؤات التكنولوجيه هو ما يعرف اليوم باسلوب دلفى » "Delphi Technique(٢)

---

(1) Wassily W. Leotief' "Proposals for Better Business Forecasting" Harvard Business Review' vol. 42'No. 6 (November—December' 1964) PP. 166—182

(2) H. Q. North and D.L.Pyke' "Probes of the technological Future" Harvard Business Review' Vol .47 No. 3 (May —June 1969) PP. 69—81.

ويتضمن هذا الاسلوب اتباع عدة خطوات هى :

١ ـ اختيار مجموعة من الخبراء من داخل المنظمة وخارجها ومناقشتهم فى موضوع او مشكلة معينه . ويتم من خلال هذه المناقشة الفردية توجيه بعض الأسئلة اليهم وتسجيل توقعاتهم حول المشكلة موضع البحث وقد تحدد الاسئلة على شكل : ماذا سيحدث ؟ ، ومتى ؟ واين ؟

٢ ـ أما الخطوة الثانية فتتضمن جمع الاجابات السابقة وعرضها مرة اخرى على هؤلاء الخبراء كل على حدة ومن ثم تسجيل آرائهم حول توقعات المستقبل مرة اخرى ـ وقد تتم الخطوة الثانية عدة مرات .

٣ ـ أما الخطوة الثالثة فتتضمن استخلاص الرأى النهائى واعتباره التنبؤ المقبول ـ ومن ثم التخطيط على اساسه .

ومن الأساليب الأخرى المستعملة للتنبؤ بالتكنولوجيا هو ما يسمى بأسلوب « الفرصة الموجهة 'Opportunity Oriented' والتى يتم بمقتضى ممارستها النظر الى المستقبل يتم الاجابة على بعض الأسئلة ، مثل هل سيصبح المنتج الحالى متقادما فى المستقبل نتيجة ظهور منتج جديد ؟ او هل هناك امكانية لظهور تقدم تكنولوجى مثير يستطيع ان يحل بعض المشاكل الحالية التى تحول دون تطوير منتج معين ـ وامثلة هذا الاسلوب هو تقدير امكانية حدوث تطور فى استخدام الطاقة النووية لتوليد الطاقة الكهربائية ، او تحلية مياه البحار بأسلوب أجدى اقتصاديا ، او قطر الجبال الجليدية فى المحيطات المتجمده لاستعمالها فى المناطق الجافه .

كذلك هناك ما يسمى باسلوب « الهدف الموجه » "Goal Oriented" وبمقتضى هذا الاسلوب يتخذ القرار بالوصول الى هدف محدد ـ وعلى ضوء ذلك تعرف الاحتياجات التكنولوجيه المطلوبة لتحقيق هذا الهدف . ويستتبع ذلك تحليلا لمتى وكيف يتم تحديد هذه الاحتياجات . [1]

الظروف الاجتماعية والسياسية

من المفيد عند التخطيط ان تنظر الادارة الى الظروف السياسية والاجتماعية

---

(1) Knootz and O'Donnel. OP.cit.' P.185

السائده حاليا والمتوقعة فى المستقبل . ذلك ان بعض القرارات الاستثمارية الطويلة الأجل لا تتحقق عائداتها الا بعد مستقبل طويل ـ وقد تكون للتغيرات السياسية او الاجتماعية المستقبلة تأثير عكسى على هذه الاستثمارات ـ ويمكن ان يحقق التنبؤ بالظروف السياسية فى المستقبل بعض المزايا وخاصة للمنظمات ذات الاستثمارات الدولية فى الخارج او التى تعتزم انشاء فروع خارجية لها . فاذا كانت الدراسات التاريخية والتنبؤات تحمل فى طياتها ابعاد تغييرات سياسية متوالية فى دولة ما فان المنظمة قد تحجم عن فتح فروع لها فى هذه الدولة . من ناحية اخرى فان التغيرات الاجتماعية المحتملة فى المستقبل قد تكون مرشدا للادارة فى بناء خططها المستقبلية على نحو افضل .

ولنأخذ منظمات الاعمال فى المملكة العربية السعودية على سبيل المثال . ان هذه المنظمات تواجه بلاشك اليوم تغيرات اجتماعية كنتيجة حتمية لخطط التنمية التى تعتمدها الدولة منذ عشر سنوات ـ ونتيجة لهذه التغيرات الاجتماعية فقد زادت نسبة التعليم ، وزاد عدد المقيمين من غير السعوديين ، بما يصاحب ذلك من عادات اجتماعية واختلاف فى التقاليد ، وازداد عدد السيارات وتعقدت وسائل المواصلات ـ وازداد حجم سكان المدن وكذلك زادت رقعتها ، وازداد النزوح من القرى ـ وظهرت طبقات اجتماعية جديدة تتميز بالثراء والقدرة الشرائية ـ...الخ ـ وكل هذه التغيرات من شأنها ان تستمر مع كل خطة جديدة للتنمية .

اذا ، نقول ان منظمات الاعمال السعودية لا تستطيع ان تتجاهل هذه التغيرات الاجتماعية وهى تخطط للتوسع والنمو فى المستقبل .

ان العوامل السابقة لا تمثل فى الحقيقة كل العوامل المحتمل تأثيرها فى التخطيط ـ وهى فى الواقع نماذج لبعض العوامل القوية التأثير ـ وهناك ايضا عوامل اخرى قد تختلف فى درجة التأثير على التخطيط الادارى قوة او ضعفا باختلاف حجم المنظمة وطبيعة العمل الذى تمارسه والقطاع الاقتصادى الذى تنتمى اليه . وامثلة هذه العوامل :

* التشريعات والقوانين الحكومية .

* اتجاهات الرأى العام .

* مدى توفر الموارد الطبيعية والأموال .

* ردود فعل المنافسين .

* توقعات الاحتياجات من القوى البشرية وقدرة سوق العمل على توفير الكادرات البشرية المختلفة .

* مدى توفر المرافق العامة فى المستقبل مثل ، الطرق ، المواصلات، ووسائل الاتصالات من هاتف وتلكس ، مدى توفر المياه والكهرباء ... الخ .

* درجة التنسيق والتعاون بين منظمات الاعمال بعضها البعض وبينها وبين الاجهزة الحكومية من الجانب الآخر ..

مزايا وعيوب التخطيط

يعتقد البعض أن مزايا التخطيط تفوق عيوبه ، وأن القاعدة يجب أن تكون فى التخطيط وأن الاستثناء هو غير ذلك . ويرى البعض الآخر أن هناك أمثلة كثيرة لشركات ومنظمات ناجحة لاتمارس التخطيط ولاتعد الخطط بالمعنى العلمى للتخطيط .. وأنها تتخذ من أسلوب حل المشكلة عند مواجهتها الطريق الأقصر لتحقيق أهدافها . والحقيقة أن كلا الرأيين فيهما نسبة معقولة من المنطق ـ ولكن يجب الاعتراف أن هدف التخطيط ليس كما ذكرنا ضمان نجاح تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج ، ولكن المساعدة فى تحقيق هذه النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف .

مزايا التخطيط :

١ ـ ان التخطيط الجيد يضمن للادارة حسن توزيع الموارد المتاحة على عناصر العمل وكذلك الاستغلال الأمثل لهذه العناصر . وحيث ان من مبررات التخطيط هو ندرة الموارد فان التخطيط يساعد بالتالى على القضاء على الضياع والأهمال فى أوجه العمل

المختلفة بالمنظمة ـ ويكفل عن طريق التنسيق بين الأفـراد والادارات أداء العمـل وتحقيق الأهداف بأقل جهود ممكنة .

٢ ـ يتضمن التخطيط تحديد معايير للأداء سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام وهذا مايساعد الادارة فى تقويم النتائج ومراجعة أساليب الاداء .

٣ ـ من المزايا الناجمة عن التخطيط هو أن كل فرد فى التنظيم يعرف تماما المطلوب منه من عمل ـ ومن ثم تصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة ـ ولاتحتمل اللبس أو الغموض .

٤ ـ التخطيط يدفع الأفراد للعمل لأن كل فرد يحس بمسئوليته ويدرك نتائج عمله على أعمال الآخرين . ويزداد عمق هذه المسئولية متى ما اقتـرن ذلك بالتحفيـز المادى والمعنوى من قبل الادارة والذى قد يكون احد جوانب الخطة الانسانية . وهنا يجب أن نشير الى أن الاهتمام من قبل الادارة بالجانب الانسانى فى التخطيط هو من العناصر المشجعة الى عدم الانحراف عن النتائج فكلما تضمنت الخطة عوامل التشجيع للعاملين عليها كلما ساعد ذلك الى تحقيق نتائج أقرب الى أهداف الادارة .

٥ ـ إن التخطيط يساعد الادارة على التعرف من زاوية شاملة على مختلف النشاطات والأعمال فى المنظمة ، على مواقع الاختناق ، على مواقع المشاكل المحتملة ، على نواحى الفائض أو النقص فى الامكانيات ، وعلى طبيعة العلاقات بين الأفراد والأقسام ـ ومثل هذه النظرة الشاملة تتيح للادارة نظرة أوسع وفهماً أعمق ـ ومن ثم فإن تحديد الأهداف والنتائج المتوخاة تبنـى على أسس سليمـة بدلا من المبالغـة فى الخطـة بالنقص أو التضخم . وبمعنى آخر فان تقدير الادارة للعوامل الداخلية فى المنظمة وتأثيرها على تحقيق الأهداف يكسب الادارة بعدا وتقديرا أعم وأشمل عند تحديد النتائج المطلوبة .

٦ ـ إن وجود خطة للعمل يضمن للادارة رقابة أكثر فعالية على اداء الأفراد والأقسام ـ ذلك أن من عناصر الخطة تحديد الجهود والوقت والتكاليف المطلوبة للتنفيذ من خلال المعايير المعدة سلفا . وبدون خطة واضحة يصعب من ثم مراقبة الاداء والجهود .

عيوب التخطيط :

فى الجانب الآخر للتخطيط هناك بعض العيوب أو العوائق للتخطيط يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ ـ ان عدم التأكد من دقة المعلومات والبيانات المتجمعة قد يقود الى بناء خطة غير سليمة تكون عرضة للاهتزاز عند أى تغير فى الظروف التى على أساسها الخطة ـ ومعنى هذا ضياع الجهود والتكاليف التى صرفت على هذه الخطة .

٢ ـ يرى البعض أن وضع الخطط مكلف وأن من الأفضل أن تصرف الأموال والجهود المعدة للتخطيط على التحسين والتطوير المباشر عند كل ظرف يتطلب التحسين والتطوير .

٣ ـ ويعيب البعض على التخطيط ابعاده السيكولوجيه النفسية ـ ذلك أن التخطيط يعنى العمل فى ظروف مستقبلية غير مؤكدة ـ وهذا يعنى بالتالى نشوء حالات من التغير وعدم الاستقرار فى المستقبل ـ وعند كثير من الناس فان الاهتمام بالحاضر افضل من الاهتمام بالمستقبل المجهول .

٤ ـ يقال أن التخطيط يحد من قدرة العاملين على المبادرة والابتكار ويحصر اداءهم فى نطاق ماهو مطلوب فقط فى الخطة ـ غير أنه يمكن الرد على ذلك ـ أن التخطيط المرن كفيل بأن يبعد المنظمة عن الثبات والجمود ـ ومن ثم يتيح الفرص للعاملين للتغير فى الاداء إذا استجدت ظروف تتطلب ضرورة الانحراف أو التغيير فى الخطة الأصلية .

٥ ـ يرى البعض أن من مساوىء التخطيط هو اعاقة اتخاذ اجراءات فورية للمشاكل أو المواقف الطارئة غير أن الرد على ذلك هو أن اتخاذ القرارات الادارية عملية مستمرة ـ وأن التخطيط لايعنى أن يقف المدير موقف المتفرج على المشاكل الطارئة وهى تتفاقم دون اتخاذ اجراء فورى للحل أو المواجهه .

٦ ـ وأخيرا ، فهناك قول شائع بأن أحسن النتائج التى يمكن الوصول إليها هى تلك التى تتحقق من اتخاذ اجراءات فورية عند حدوث الموقف المستجد أو المشكلة حيث يتوفر عنصر التأكد ومن ثم يكون الحل المتخذ أكثر معقولية بدلا من اتخاذ حلول حاضرة لمشاكل مستقبلة لايتوفر فيها عنصر التأكد . والاجابة على هذا المنطق هو القول بأن الخطة لاتعنى ضمان نجاح احداث المستقبل ولكنه يعنى محاولة من الادارة فى التخفيف من آثار هذه الاحداث من خلال تقرير ، « ماذا يتخذ فى المستقبل لو حدث هذا أو ذاك ؟ » .

سوء التقدير والمبالغه فى التخطيط

نعنى بسوء التقدير والمبالغة هنا اتخاذ اتجاهين معاكسين عند التخطيط الادارى ، وهما إما النقص فى التخطيط ، Under Planning أو التخطيط أكثر مما هو مطلوب Over Planning .

ويحدث العجز فى التخطيط حينما يتجاهل المدير بعض العناصر الهامة فى التخطيط مثل :

١ ـ عدم الأخذ فى الحسبان بعض المواقف الطارئة التى يمكن حدوثها والتى ثبت تاريخيا حدوثها فى المنظمة بشكل مستمر سواء فى مجال الانتاج أو البيع أو التعامل مع الموزعين أو الموردين ..

٢ ـ كذلك قد يحدث سوء التقدير فى التخطيط حينما تتقيد الادارة بخطة واحدة دون افساح مجال للمرونة ، ومن هنا تقف الادارة موقف العاجز عند حدوث أى ظروف مغايرة لتلك التى اعتمدت الخطة على أساسها .

٣ ـ ويحدث سوء التقدير فى التخطيط حينما يعتمد المدير فى وضع الخطة على الحدس والتقدير أو الحكم الشخصى بينما تتوفر لديه بعض المعلومات والدراسات عن الظروف المحتملة فى المستقبل والتى يمكن الاسترشاد بها فى رسم الخطة .

من ناحية أخرى فان المبالغة فى التخطيط يمكن أن تأخذ الصور التالية :

١ ـ حينما يحاول المدير جمع معلومات وبيانات لاتفيد فى الخطة ويستخدمها من أجل التنبؤ بأحداث يصعب عادة التنبؤ بها .

٢ ـ المبالغة فى جمع التقارير أو اعدادها بشكل تفصيلى مرهق من قبل المدير أو المساعدين أو المرؤوسين بدافع القضاء المبرم على عناصر الخطر والمغامرة دون استعداد من قبله لتحمل بعض عناصر الخطر ومواجهتها عند اللزوم .

٣ ـ الانفاق المتصاعد من حيث الوقت والجهد والأموال فى جمع المعلومات والبيانات من اجل التخطيط .

٤ ـ الرقابة المستمرة على تنفيذ الخطة من اجل التأكد من نتائج الخطة قد يهدر الكثير من الوقت والأموال .

٥ ـ اعداد الخطط لكل صغيرة وكبيرة فى المنظمة فى الوقت الذى تفرض فيه بعض الأحداث ضرورة اتخاذ اجراءات فورية دون خطة مسبقة ، أو تستلزم بعض النشاطات مجرد متابعة مستمرة من قبل المشرفين عليها وتعديلها إذا لزم الأمر بما يتناسب مع الموقف الحاضر .

ملخص الفصـــــل

استعرضنا فى هذا الفصل بعض المبادىء الأولية فى التخطيط الادارى حيث عرفنا مفهوم التخطيط ودواعى الحاجة الى التخطيط . واستعرضنا أيضا بعض المبادىء اللازمة للتخطيط الجيد والتى تشمل فيما تشمل (١) المساهمة فى تحقيق النتائج ، (٢) انعكاس التخطيط على الوظائف الادارية الأخـرى ، (٣) الشموليـة ، (٤) الفعاليـة ، (٥) المرونة ، (٦) عدم المبالغه ، والرقابة .

ثم انتقلنا بعد ذلك الى تحديد الأهداف الادارية من التخطيط وعرفنا أن هذه الأهداف قد تتمثل فى (١) التخطيط من أجـل النمـو ، (٢) التخطيـط من اجـل الاستحواذ على نصيب أكبر من السوق ، (٣) التخطيـط من اجـل المحافظـة على الأوضاع الراهنة ، (٤) التخطيط من اجل اضفاء الطابع القيادى على المدير ، (٥) وأخيرا قد يكون الهدف من التخطيط هو الوصول الى تحقيق الأهداف العامة للادارة بأيسر السبل وأسهلها .

وقد تناولنا موضوع البعد الزمنى للتخطيط ـ واقترحنا أربعة مراحل للتخطيط هى مرحلة البحوث العامة ، مرحلة بحوث الانتاج والتسويق ، ومرحلة بناء النماذج وأخيرا مرحلة التعميم .

وقد ناقشنا بشكل موسع العوامل التى يجب على المخطط اخذها فى الاعتبار عند التخطيط نظرا لتأثيراتها المستقبلة على الخطة ونظرا لأن تجاهلها يعتبر مضيعة للجهود :

وعلى الرغم من تعدد هذه العوامل فقد اقترحنا عددا منها هى ، الظروف الاقتصادية العامة ، الظروف التجارية ، السياسات الحكومية ، سلوك المستهلكين ، الظروف التكنولوجية ، وأخيرا الظروف السياسية والاجتماعية .

وأخيرا ، تناولنا فى هذا الفصل بعض المزايا والعيوب للتخطيط وحددنا أن التخطيط قد أصبح الآن القاعدة فى منظمات الأعمال وليس الاستثناء وأن الهدف العام للتخطيط سيظل هو المساعدة فى تحقيق النتائج وليس ضمان النجاح .

اسئلة للمراجعة

(س ١) اشرح العبارة التالية ، « التخطيط لايضمن النجاح فى تحقيق النتائج ولكنه يساعد على ذلك » .

(س ٢) هل التخطيط ضرورة أم رفاهية فى منظمات الأعمال ؟

(س٣) ما هى دواعى الحاجة إلى التخطيط ؟

(س ٤) عرف التخطيط ، وحدد الأهداف المتوخاة منه .

(س ٥) كيف يمكن أن تلعب السياسات الحكومية دورا فى التخطيط لبرامج النمو والتوسع فى المستقبل ؟

(س ٦) ماذا نقصد بالتنبؤات التجارية ـ وكيف يمكن أن تساعد مثل هذه التنبؤات فى بناء خطة المبيعات والانتاج فى المستقبل ؟

(س ٧) ما هى فى اعتقادك العوامل المؤثرة فى التخطيط الادارى فى منظمات الأعمال السعودية ؟

(س ٨) ان من ضمن الصعوبات التى تعانى منها منظمات الأعمال السعودية عند التخطيط تلك المتعلقة بالقوى العاملة ـ اشرح ذلك ، موضحا العلاقة بين التخطيط وبين توفير الكوادر البشرية اللازمة فى الأوجه المختلفة لنشاطات المنظمات .

(س ٩) لماذا يكون من الأفضل تقسيم التخطيط الى عدة مراحل ، وما هى مراحل التخطيط لإنزال سلعة جديدة فى السوق فى ظل المنافسة الحرة ؟

(س ١٠) اكتب مقالا من صفحتين تحدد فيه مزايا وعيوب التخطيط .

(س ١١) عرف المصطلحات التالية : سلوك المستهلك ، المبالغة فى التخطيط،مرونة الخطة .

(س ١٢) أذكر بايجاز عشرة عوامل من العوامل التى تحتمل أن تؤثر على منظمات الأعمال عند رسم الخطط للمستقبل ؟

الفصل الثامن :

إعداد الخطط الإدارية

الاهداف التعليمية للفصل

- تعريف القارىء بكيفية اعداد الخطط الادارية
- توضيح بعض الأساليب الحديثة المستخدمة فى التخطيط
- تحديد مسئولية التخطيط فى المنظمات

موضوعات المناقشة

- المبادىء الأولية فى اعداد الخطط الادارية
- مراحل اعداد الخطط الادارية
- مسئولية اعداد الخطة ومستوياتها :
- الخطط الاستراتيجية
- الخطط التكتيكية
- الخطط التنفيذية
- الاساليب الكمية فى التخطيط الادارى
- اسلوب شجرة القرارات
- اسلوب تحليل نقطة التعادل
- اسلوب الجدولة
- اسلوب تخطيط المخزون

الشروط الأساسية في إعداد الخطط

التخطيط واعداد الخطط ليست رغبة يمكن أن تتحقق بمجرد اصدار قرار ادارى . فهناك أولا بعض الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان من قبل الادارة قبل البدء فى اعداد أية خطة للمستقبل . وهذه الاعتبارات ضرورة للانطلاق فى اعداد اية خطط ادارية للمستقبل ـ وبدونها فان وضع خطة متكاملة يصبح امرا صعبا ، لأن التخطيط لايعنى إعداد كلام جميل على الورق وإذا ماحان التنفيذ تبخر هذا الكلام وتعثر التنفيذ . من هنا فان السطور التالية ستحدد لنا بعض هذه الاعتبارات الأولية التى يجب مراعاتها من قبل الادارة عند الاقدام على تبنى عملية التخطيط[1] .

أولا : اقتناع الادارة بأهمية التخطيط فالادارة لابد أن تسأل نفسها قبل البدء بالتخطيط الفعلى (لماذا نحتاج الى التخطيط ، وما هى الفوائد التى نتوقعها من جراء ذلك) . ومتى ماقدرت الادارة ضرورة الحاجة الى التخطيط فان عليها من ثم الالتزام بمبدأ التخطيط كسياسة ضمن سياساتها الادارية المتعددة .

ثانيا : ان التخطيط المقترن بالبت واتخاذ القرار هو الذى يجب ان يسود فى منظمات الأعمال أو أية منظمة كانت . ان شروط التخطيط التنظيمية تتطلب أن تكون هناك سلطات ، وان تكون هناك قرارات ، وان تكون هناك متابعة ـ واذا لم يتحقق ذلك فى الهيكل التنظيمى للمنظمة بمعنى ان سلطة اتخاذ القرار غير موجودة ، أوتمارس من الخارج ، او عدم توفر الكفاءات الادارية للمتابعة فان من الأفضل والحال كذلك عدم الالتزام باعداد الخطط .

ثالثا : تعيين شخص مسئول عن التخطيط ذى كفاءة عالية تكون وظيفته الاساسية الاشراف على اعداد الخطط والتنسيق مع الادارات التنفيذية فى المنظمة فى جميع المعلومات والبيانات وتحليلها ، ومساعدتهم فى اعداد خططهم الفرعية ، أوتسهيل تنفيذ الخطط وتطويق الصعوبات التى قد تنجم عند التنفيذ .

---

(١) Robert Thierauf, Robert Klekamp, and Daniel Geeding, Management Principles and Practices, (New York: John Wiley & Sons, 1977) P.244

رابعا : وضع خطة للتخطيط : وهذا يعنى ان على الادارة ان تقرر الوضع أوالمستوى الادارى لوظيفة التخطيط بين الوظائف الادارية المختلفة فى المنظمة ـ وكذلك ان تحدد النتائج المطلوبة من التخطيط ، والعمليات المطلوبة ، والأشخاص المطلوبين لتنفيذ المهام التخطيطية ـ باختصار ان هذه الخطوة تتضمن وضع الاطار التنظيمى لجهاز التخطيط المطلوب ، والتى قد تشمل مايلى :

١ ـ تحديد اهداف التخطيط .

٢ ـ تحديد المركز أوالمستوى الوظيفى الادارى للتخطيط والعلاقة بين هذه الوظيفة والوظائف الادارية الاخرى .

٣ ـ تحديد العمليات المطلوبة .

٤ ـ الاشخاص المطلوبين لتنفيذ المهام التخطيطية .

٥ ـ تحديد المستويات التخطيطية فى المنظمة ككل .

٦ ـ تحديد قنوات الاتصالات والمعلومات اللازمة للتخطيط .

٧ ـ تحديد واجبات الافراد الوظيفية المنتمين لادارة التخطيط .

خامسا : اشراك المديرين منذ البداية فى تقرير الحاجة الى التخطيط ، تحديد اهدافه ، واختيار البدائل والاساليب التخطيطية . ان مثل هذه المشاركة تقوى شعور المديرين بالأهمية والانتماء وترفع معنوياتهم وتزيد من اقتناعهم بضرورة متابعة الخطط المرسومة والتى شاركوا فى اعدادها ، حتى لاتنحرف عن الاهداف المطلوبة .

مراحل إعداد الخطط الإداريّة

تختلف المنظمات فى تحديد خطوات اعداد الخطط المستقبلية ـ ويعزى هذا الاختلاف اما لحجم المنظمة ، أولطبيعة العمليات والنشاط الذى تمارسه ، أو للظروف الخارجية والداخلية للمنظمة .

ولكننا اجمالاً ، يمكن أن نحدد بعض الخطوات المتفق عليهـا تقريبـا فى مجـال التخطيط وهذه الخطوات ماهى الاتطبيق مباشر فى واقع الأمـر للطريقـة العلمية فى البحث والتى تناولناها بالدراسة فى الفصل الاول من هذا الكتاب ـ ولعل استخدام هذا الاسلوب فى اعداد الخطط تمليه الطبيعة العلمية للتخطيط والذى يهدف الى التنبؤ بالمستقبل على اسس علمية وليس فقط على الحدس والتقدير .

الخطوة الأولى : تعريف المشكلة أو موضوع التخطيط وتحديد الأهداف من الخطة

من الصعوبة بمكان ان نبنى خطة لموضوع غير واضح ولامحدد : فمثلا لانستطيع ان نقول ان هدف الادارة فى السنوات الخمس المقبلة هو توسيع المصنع ونقف عند هذا الهدف ، إذ لابد من ايضاح محدد للتوسعة المطلوبة ، فى اى جزء من منتجات المصنع ، وفى اى مكان وبأية مساحة، وماهو نوع الترتيب الداخلى للتوسعة ، وماهى الخدمات التى يجب اتمامها من اجل التوسعة . . الخ . ومتى ماتحددت المشكلة أوالموضوع المراد وضع خطة له اصبح فى الامكان تكوين الخطة من هذه المنطلقات .

ولعل مما يساعد فى توضيح المشكلة هو الاجابة على الاسئلة التالية :[1]

١ ـ ماهو الهدف الفعلى للخطة المطلوبة ؟

٢ ـ هل يحتاج تحقيق هذا الهدف الى وضع خطة جديدة أوالتعديل فى الخطط السابقة ؟

٣ ـ بماذا سيعود تحقيق الأهداف من فوائد على المنظمة ؟

٤ ـ هل يتعارض الهدف من الخطة المطلوبة مع الاهداف الأخرى فى المنظمة ؟

الخطوة الثانية : جمع المعلومات وتحليلها

وتتطلب هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوضع الحاضر للمنظمة داخليا وخارجيا وكذلك تقدير الاحداث والظروف المستقبلية . وهنا فإن على المنظمة ان تجمع المعلومات حول طبيعة المنتجات أوالخدمات التى تقدمها للسوق وطبيعة السوق الذى تتعامل معه ، ظروف المنافسة ، الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية . ولعل من المفيد

---

(١) Terry, Principles of Management, Op.cit., P.226

فى هذه الخطوة ان تجيب ادارة المنظمة على عدة اسئلة قبل اعداد الخطة :

١ ـ هل تم فعلا جمع البيانات المطلوبة ؟

٢ ـ وهل هذه المعلومات والبيانات من العمق بحيث انها تغطى جميع النشاطات التى يمكن أن تتأثر بوضع الخطة ؟

٣ ـ هل هناك بعض المعلومات التى لم يتم جمعها ؟

٤ ـ هل تم أخذ آراء الأشخاص الذين سيتعاملون ويشتركون فيما بعد فى تنفيذ الخطة ؟

وبعد هذه الخطوة تأتى الخطوة المكملة وهى تصنيف وتحليل المعلومات والبيانات المتوفرة . حيث تصنف المعلومات ذات الطبيعة الخاصة فى مجموعات مستقلة وتحلل هذه المعلومات بعد ذلك للوصول الى استنتاجات معينة حول مدى فعاليتها فى اعداد الخطة .

الخطوة الثالثة : تحديد الافتراضات

كما ذكرنا فى الخطوة السابقة فان المنظمة لابد وأن تجمع المعلومات عن واقع المنظمة الداخلى وكذلك عن الظروف الخارجية المحيطة والتى يحتمل ان تؤثر على اعداد الخطة وتنفيذها فى المستقبل .

وفى هذه المرحلة فان على ادارة المنظمة ان لاتكتفى فقط بهذه المعلومات بل لابد من تحديد افتراضات معينة حول الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة فى الخطة واتجاهات هذه الظروف فى المستقبل . ومن هذا المنطلق لابد أن تأخذ هذه الافتراضات صيغتين ـ هى افتراض ان ظروف المستقبل قد تكون سيئة ، أو أن تكون جيدة ، وعلى هذا الاساس يجب ان تعد الخطة ـ إذ لايجب ان يتم اعداد الخطة على اساس تشاؤمى بنسبة ١٠٠٪ أواساس تفاؤلى بنفس النسبة ـ ذلك ان المرونة فى الافتراضات قد تعطى المنظمة الفرصة للتكيف مع الظروف المستقبلية بدلا من الجمود والأخذ بافتراض واحد هو افتراض التشاؤم الكلى أوالتفاؤل ومما يساعد فى صياغة واعداد هذه الافتراضات التأكد من قبل المنظمة مما يلى :

١ ـ ماهى الافتراضات المستقبلية التى ترتبط فعلا باعداد الخطة وتنفيذها ؟
٢ ـ هل تغطى فعلا هذه الافتراضات كل الجوانب المؤثرة فى الخطة ؟
٣ ـ هل تم فعلا جمع كل المعلومات المتعلقة بهذه الافتراضات حول عوامل التأثير الداخلى والخارجى المحتملة فى المستقبل ؟
٤ ـ ماهى العوامل المؤثرة فى الخطة والتى يجب مراقبتها من اجل التغيير اذا تطلبت الظروف ذلك ؟

الخطوة الرابعة : اختيار بدائل الخطط وتقويمها

وفى هذه المرحلة تقوم الادارة بتطوير عدد من الخطط المحتملة التطبيق على ضوء الافتراضات السابقة عن عوامل التأثير الداخلية والخارجية فى المستقبل .

وهنا يجب ان تحدد الادارة نفسها فى اطار عدد محدود من الخطط البديلة ذات الفوائد الايجابية المحتملة ، وقد يتطلب الأمر فى هذه المرحلة ان تعيد الادارة صياغة بعض اهدافها او اعادة صياغة الافتراضات التى اخذتها فى الاعتبار لتتناسب مع هذه الخطط .

ويتم بعد ذلك تقويم هذه البدائل على ضوء عدة اعتبارات منها التكلفة ، الجوانب الانسانية ، والجهود المطلوبة للتنفيذ ـ وفى الحقيقة فان هذه الخطوة تتطلب جهودا مضنية من الادارة الأمر الذى قد يفرض الاستعانة بالعقل الالكترونى الذى يمكن من خلاله وباستخدام اساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط منها على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة فى المستقبل وعلى اساس معايير التكلفة والجهد ، والجوانب الانسانية ـ ويمكن الاستعانة بالعقل الالكترونى فى هذا الاطار لتقرير الاجابة على الاسئلة التالية :

١ ـ هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع الأهداف العامة للادارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن فى المنظمة ؟
٢ ـ ماهى التعديلات المطلوب اتخاذها فى حالة تبنى احدى هذه الخطط ؟
٣ ـ هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكاليف ، السرعة ، أو جودة العمل المطلوب ؟

ومما يجب ملاحظته هنا ان العقل الالكترونى قد يحدد للادارة الخطة الأفضل من الخطط البديلة ، قارنا ذلك بالأسباب الداعية إلى ذلك بالقياس بالخطط الأخرى - ويبقى بعد ذلك اتخاذ القرار للعقل البشرى اى للادارة فى اختيار الخطة التى سيتم العمل بموجبها فى المستقبل .

الخطوة الخامسة : الاختيار الفعلى للخطة

ان هذه الخطوة هى نهاية المطاف فى عملية اعداد الخطة وهنا يجب على الادارة وقبل اتخاذ القرار حول اى الخطط الواجب اتخاذها الاجابة على مايلى :

١ - مدى صعوبة أوسهولة تنفيذ الخطة .

٢ - هل ستحظى بقبول العاملين والاداريين فى المنظمة ؟

٣ - هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل ؟

٤ - ماهى احتياجات الخطة من الأفراد ، التدريب ، الاشراف ، الآلات والأماكن ؟

وعلى ضوء الاعتبارات السابقة - يتم تحديد الخطة المطلوبة ، وتبدأ من ثم عملية اعداد الخطط الفرعية فى مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة وهنا يجب ان تشتمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم ، الوقت الذى يجب ان يبدأ وينتهى منه العمل ، والاشخاص المسئولون عن التنفيذ .

المسئولية عن اعداد الخطط .. من يعد الخطة ؟

تتحدد مسئولية اعداد الخطط ، بمستوى الأهمية للخطة المطلوب اعدادها ، وهذا يعنى انه كلما حمل التخطيط درجة كبيرة من الأهمية كلما تطلب ذلك ان يكون المسئول عن اعداد الخطة فى مستوى ادارى رفيع ومن هذا المنطلق يمكن ان تقسم الخطط حسب اهميتها وحسب المسئولين عن اعدادها على النحو التالى :

المستوى الادارى	نوع الخطة	المحتوى العام
المستوى الاعلى : رئيس مجلس الادارة المدير العام نواب المدير العام مدراء الادارة التنفيذية	الخطط الاستراتيجية الميزانيات الطويلة الأجـل	الاهداف العامة للمنظمة الاهداف المحددة الاستراتيجيات الاساسية الميزانية العامة
مدراء الاقسام التنفيذية مساعدى مدراء الاقسام مدراء المناطق المستوى الادارى الادنى	الخطط التكتيكية السياسات ، القواعد، الاجراءات،الميزانيات المتوسطة الأجل	الخطط الفرعية الخطط الطارئة ميزانيات الاقسام
المشرفين **رؤساء العمال**	**الخطط التنفيذية** **الجداول ، البرامج ،** **الميزانيات القصيرة الاجل**	**الخطط اليومية اوالاسبوعية** **للعمل ، ميزانيات الوحدات** **والشعب**

جدول رقم (١) نماذج الخطط والمستويات الادارية المسئولة عن الاعداد

ومن هذا الجدول نلاحظ ان مسئولية اعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، بما فيها من تحديد اهدافها العامة والمحددة ، وتـوزيع واعتماد الموارد المالية وتقـدير الميزانيات الطويلة الأجل ترتبط بالادارة العليا ممثلة فى رئيس مجلس الادارة والمدير العام ونواب

المدير العام التنفيذيين وهؤلاء يحيلون بدورهم هذه الاهداف والخطط الى المستوى الادارى الأوسط الممثلين فى مدراء الاقسام والوحدات الادارية الذين يبلورون هذه الخطط الى خطط فرعية تتضمن السياسات ، والاجراءات والقواعد ، والميزانيات التفصيلية الخاصة بالتنفيذ،وقد تكون هذه الخطط سنوية أونصف سنوية أوربع سنوية . وتقوم الادارة الوسطى بدورها بإحالة هذه الخطط الفرعية الى المستوى الادارى الادنى ليقوم المسئولون هنا بترجمة هذه الخطط الى برامج وجداول عمل يومية أوأسبوعية .

وهكذا نجد ان مسئولية اعداد الخطط لاتقف عند مستوى ادارى معين ولكنها تقريبا عمل جماعى تشترك فيه كل المستويات الادارية وعلى كافة مستويات التخطيط الاستراتيجية ، والتكتيكية ، والتنفيذية .

ومن أجل اعطاء صور اوضح لما نقصده بمستويات التخطيط سنحاول شرح مصطلحات التخطيط الاستراتيجي و « التكتيكى » ـ « والتنفيذى » فيما يلى :

اولا : التخطيط الاستراتيجي : الادارة العليا

ماذا تقصد بالاستراتيجية ؟

الاجابة : « هى ان الاستراتيجية تعنى الخطة الموحدة والشاملة والمترابطة والتى تهدف الى ضمان تحقيق اهداف المخطط فى الأجل الطويل » .

والاستراتيجية بالمعنى الدارج المتعارف عليه هو « اتخاذ فلسفة اوفكر معين فى محاولة تحقيق الهدف والعمل من ثم بموجبه »

وفى التخطيط الادارى فان الخطط الاستراتيجية هى التى توضع من قبل الادارة العليا والتى تغطى فى العادة فترة طويلة ، وجانباً محدداً ويتطلب اعدادها اتخاذ عدة خطوات لعل اهمها هو :

١ ـ تحديد الاهداف .

٢ ـ دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية للعمل وكذلك عوامل البيئة الخارجية والمركز الحالى للمنظمة .

٣ ـ اختيار البدائل وتقويمها .

٤ ـ اختيار البديل الافضل

٥ ـ تطبيق الخطة ، وهذا يتضمن اعداد التنظيم المناسب وتوزيع العمل والموارد على جهات التنفيذ .

٦ ـ متابعة الخطة وتقويمها بالقياس بالأهداف .

ان هذه الخطوات تعنى ضرورة توفر قدر كبير من المعلومات الداخلية والخارجية للادارة العليا من اجل الشروع فى اعداد الخطة ـ كما يلاحظ فى الشكل رقم (١) .

والتخطيط الاستراتيجى فى منظمات الأعمال يتطلب من الادارة

تحديد الأولويات ، تطوير الاستراتيجيات ، تقرير البرامج والسياسات والتى يتم بمقتضاها حصر الموارد المالية والبشرية للمنظمة ، وتوزيعها بما يتلاءم ويحقق الاهداف المرجوة.[١]

ويمكن فيما يلى ان نعطى صورة اشمل لأمثلة من اهداف التخطيط الاستراتيجى[٢]

١ ـ ايضاح قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية الخارجية مثل الظروف الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، التكنولوجية التعليمية ، والظروف التنافسية .

٢ ـ لتطوير قدرات المنظمة فى كيفية توزيع الموارد المالية والبشرية واستخدامها الاستخدام الامثل .

٣ ـ محاولة تقليل الاخطار .

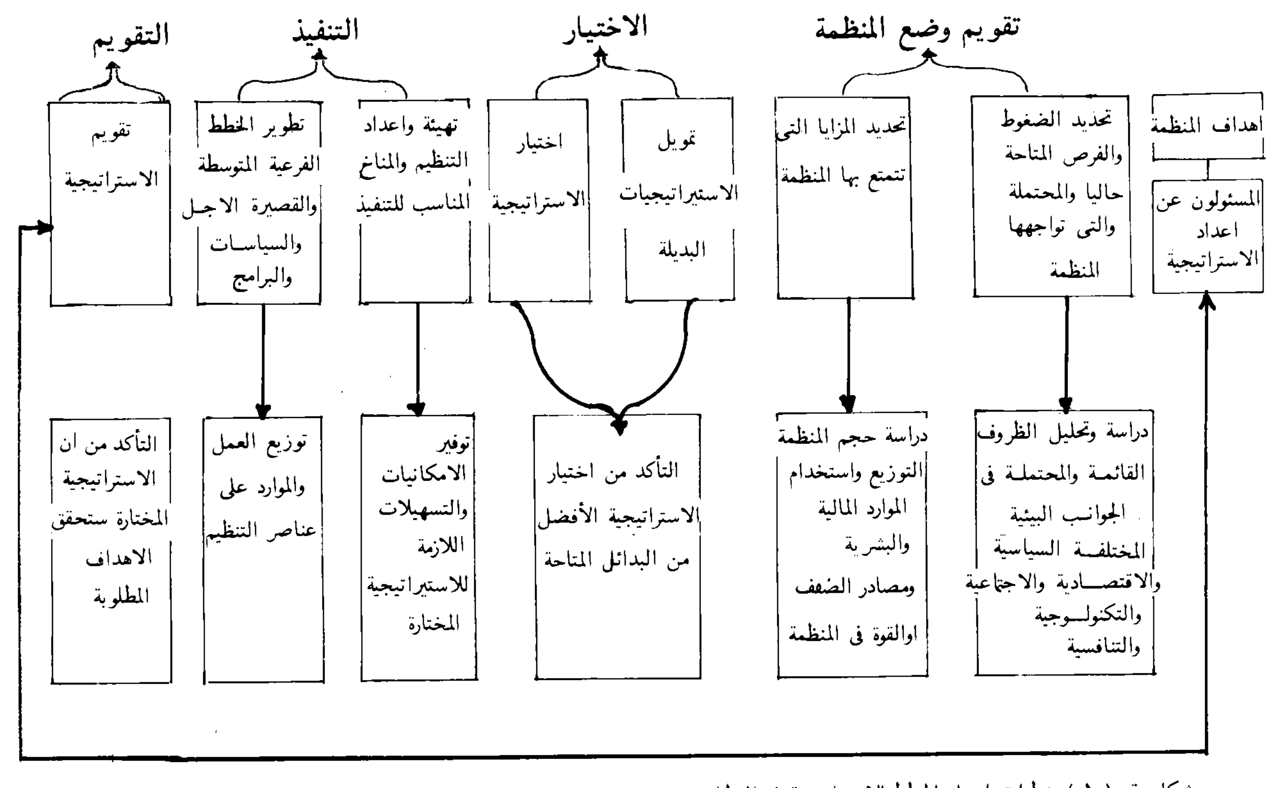
٤ ـ لتقوية وتعميق الشعور بالمسئولية بين كافة المستويات العاملة فى المنظمة .

٥ ـ الرفع من مستوى الدقة والكفاءة فى العملية التخطيطية فى كافة المستويات الادارية .

---

(١) Thierauf, Klekamp, and Geeding, Op.cit., P.230

(٢) Willis E. Forsyth, "Strategic Planning in the 70's" Financial Executive, (October, 1973), P.97



شكل رقم (١) خطوات اعداد الخطط الاستراتيجية فى المنظمات

٦ ـ زيادة فعالية اتخاذ القرارات فى المجالات التى تتناول زيادة ارباح المنظمة وسياسات النمو والتوسع .

وتختلف الخطط الاستراتيجية عن الخطط الطويلة الأجل فيما يلى :[١]

١ ـ بينما يتناول التخطيط الاستراتيجى جانبا محددا مثل استراتيجية الانتاج ، أوالتسويق ، أوالتمويل ، أوالتدريب ، فان الخطط الطويلة الأجل تنظر الى كافة الجوانب والنشاطات بالمنظمة .

٢ ـ بينما تتحدد مسئولية التخطيط الاستراتيجى فى المستوى الادارى الأعلى من التنظيم ، فان التخطيط الطويل الأجل يشترك فيه كافة المدراء بغض النظر عن مستوياتهم فى الهيكل التنظيمى .

٣ ـ بينما يكون الهدف عادة من التخطيط الاستراتيجى هو توضيح النتائج المطلوبة ، فإن الهدف من التخطيط الطويل الأجل هو تحديد الوسائل للوصول للأهداف .

أمثلة على التخطيط الاستراتيجى

التسويق Marketing : تقويم تنبؤات وتقديرات المنتجات والخدمات المطلوبة وعلاقتها بمصادر الأسواق الجديدة .

الإنتاج Production : تحديد التوزيع والاستخدام الأمثل لإمكانيات الإنتاج الحالية ، والتنبؤ بالاحتياجات الجديدة من هذه الامكانيات فى المستقبل .

التوزيع Distribution تطوير أفضل وسائل التوزيع والمواصلات لتوصيل المنتجات أوالخدمات الى مواقع الاستهلاك .

التمويل Finance : تقويم الاستثمارات الطويلة الأجل المتاحة خارج النشاط الذى تمارسه المنظمة .

---

(١) OP. Cit P. 231

ثانيا : التخطيط التكتيكى : الإدارة الوسطى

يمكن أن نعرف التكتيك من منطق عسكرى بأنه يعنى المناورة أو « المراوغة » فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

وبالمعنى الدارج والمتعارف عليه فإن التكتيك يعنى الطريقة التى يلجأ اليها الانسان من عدة طرق للحصول من خلالها على شيء ما .

أما فى التخطيط ، فإننا نعنى بالتخطيط التكتيكى الوسائل التى يتم من خلالها تنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الادارة الوسطى فى التنظيم . ففى الوقت الذى تنتهى فيه مسئولية الادارة العليا فى اعداد الخطة الاستراتيجية أوباختصار « استراتيجيات المنظمة » ، يبدأ عمل الادارة الوسطى بتحويل هذه الاستراتيجية الى مجموعة من الخطط الفرعية والميزانيات والقرارات والبرامج والسياسات التى تغطى اعمال المنظمة خلال فترة قصيرة أومتوسطة الأجل لاتزيد عن سنة مالية فى العادة .

فلو فرضنا مثلا أن الاستراتيجية التى ستقوم عليها سياسة التسويق للمنتجات الجديدة فى السنوات الخمس المقبلة هى الدخول فى حملة اعلانية ودعائية ضخمة . وقد اعتمد لها بعد كافة الدراسات والتحليلات ميزانية معتمدة من الادارة العليا .

من هذا المنطلق فان الادارة المعنية وهى ادارة التسويق تتولى عند ئذ كافة السياسات والقرارات المتمثلة فى :

- اعداد الدراسات والابحاث عن المستهلك ، السوق ، السلعة .
- اعداد خطة الحملة الاعلانية .
- تقرير وسائل الاعلان والدعاية المطلوبة .
- تحديد الميزانيات اللازمة .
- توزيع خطة العمل على العناصر والأقسام المسئولة فى ادارة التسويق .

وهنا يجب ملاحظة أن ادارة التسويق لابد وان تدرس جميع البدائل المحتملة للحملة الاعلانية ، وأن تراعى الامكانيات المتاحة سواء على المستوى الإدارى الأعلى اوالمستوى الإدارى الادنى حتى لايحدث تناقض بين الاستراتيجية الأساسية وبين

التنفيذ الفعلى للحملة الاعلانية التى ستلتزم بتنفيذه الادارة الدنيا فى التنـظيم كما سنرى فيما بعد . وكل ذلك يجب ان يتم بالالتزام بالأهداف المحددة للمنظمة فى اطار الاستراتيجية التى سبق اقرارها .

امثلة على التخطيط التكتيكى

التسويق : تطوير التقارير والدراسات الموجودة عن اوضاع السوق المحتملة .

الانتاج : تقرير انسب وسائل الاستخدامات للآلات والمعـدات على ضوء قدراتهـا التحميلية (طاقتها الانتاجية) قياسا بتنبؤات المبيعات المستقبلية .

التوزيع : تقرير اساليب التوزيع والنقل الأمثل للسلع المنتجة من اماكن الانتاج الى المستودعات سواء من حيث الكميات أوالتكلفة .

التمويل : تقويم افضل وسائل الاستثمار القصير الأجل لممتلكات المنظمة .

ثالثا : التخطيط التنفيذى : الإدارة الدنيا

وفى المستوى الإدارى الأدنى ، مثل الوحـدات والشعـب الإدارية ، ورؤسـاء ومشرفى العمال يتم التنفيذ الفعلى للاستراتيجيات والخطط التكتيكية ولكن على مستوى اكثر تفصيلا وتحديدا . فهنا تتحدد مسئولية كل فرد وكل وحدة فى التنظيم من حيث العمل المطلوب ، الطريقة التى ينفذ بها العمل ، والوقت المطلوب ، والكمية المطلوبة .

ومن هذا المستوى الإدارى تنبثق خطط العمـل إمـا على أسـاس أسبوعـى ، أويومى ، أوساعة بساعة ـ وتتمثل الخطط هنا إما فى صورة معايير للعمل أوميزانيات ، أوبرامج يتم الالتزام بها من قبل المنفذين .

وهنا قد نرى مثلا أن مسئولية قسم أووحدة العمليات تتحدد من الالتزام بإنتاج يومى أو أسبوعى محدد ـ وعلى هذا الأساس يضع رئيس هذا القسم جدول العمل ليتم تنفيذه من قبل العاملين كل على الآلة المحددة له وبعدد محدد من الساعات ..

امثلة على التخطيط التنفيذى

التسويق : تطوير الخطط الخاصة بتحضير وتجهيز المنتجات القابلة للتسويق والمتلائمة مع احتياجات السوق .

الانتاج : معالجة مشاكل الاختناقات فى بعض مراكز الانتاج وإجراء البحوث الخاصة بذلك .

التوزيع : تقرير الشحنات اليومية المثلى من أماكن الانتاج الى المستودعات ، وكيفية نقلها .

التمويل : مراجعة الوضع المالى اليومى لتقرير استخدام الفائض من الأموال عن الحاجة ، أو طلب سد العجز .

نعود فنلخص ماسبق بالتأكيد على مايلى :

١ ـ ان التخطيط هو مسئولية كل المستويات الإدارية فى المنظمة .

٢ ـ إن اهمية الخطط الموضوعة تختلف من حيث المسئولية عن التخطيط وكلما ارتفع المستوى الادارى كلما ارتفعت أهمية التخطيط ومن هذا التدرج نجد أن الخطط الاستراتيجية هى تلك الخطط التى تحدد من قبل الإدارة العليا ـ ولاتتعلق بوسائل تحقيق الأهداف ولكنها تتعلق بتحديد الأهداف نفسها . . أما الخطط التكتيكية فهى اكثر تفصيلا من الخطط الاستراتيجية وهى أقصر مدة من حيث التطبيق ، وتهدف إلى البحث عن الوسائل التى تحقق الأهداف المحددة فى الاستراتيجية المرسومة ـ وتتولى الادارة الوسطى بلورة هذه الخطة على ضوء الخطة الاستراتيجية ـ كذلك فإن الخطة التكتيكية لاتعنى اشتراك جميع المستويات الإدارية فى الإدارة الوسطى ولكنها تلزم فقط الإدارة ذات العلاقة بالاستراتيجية المرسومة ـ فإذا كانت الخطة الاستراتيجية تتعلق بالتمويل فإنها تصبح بعد ذلك مسئولية ادارة التمويل ، وإذا كانت الاستراتيجية تتعلق بالبحث والتطوير ، فإنها تصبح بعد ذلك مسئولية إدارة البحوث والتطوير . . وهكذا .

٣ ـ انه قد يتضح من خلال تطوير الخطط التنفيذية والتكتيكية ان الخطة الاستراتيجية غير قابلة فعلا للتنفيذ الا بعد ادخال بعض التعديلات الأساسية عليها . وهنا فان عملية الاتصالات وتبادل المعلومات تأخذ شكلا تصاعديا من أسفل الهرم التنظيمى إلى أعلاه ، لكى يتم إجراء التعديلات المناسبة .

الأساليب الكمية للتخطيط

تعرضنا فى تحليلنا للأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات لعدد من هذه الاساليب وذكرنا مجالات الاستخدامات المتعددة لكل واحد منهـا ، والتخطيط باعتبـاره أولى الوظائف الأساسية فى الادارة ليس كما رأينا حتى الآن عملا سهلا وخاصة فى المنظمات الكبرى ، إذ كلما زاد حجم المنظمة وزادت استثماراتها ، ومنتجاتهـا ، أوخدماتهـا ، وتعددت بها الادارات وزاد حجم الأفراد ، واتسع نطاق الاتصالات ، كلما انعكس ذلك على ضرورة الاهتمام بوظيفة التخطيط من أجل البقاء والاستمرار ، وكلما عنى ذلك الابتعاد عن وسائل الحدس والتخمين فى اتخاذ القرارات وتطبيق الأسلوب العلمى فى محاولة التخفيف من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التى تعمل فى إطارها جميع المنظمات والتى تمليها طبيعة التغير الديناميكى فى البيئة الخارجية المحيطة .

ونظرا لأن اختيار خطة المستقبل تعنى التعامل فى بعض الجوانب مع المجهول فانه كلما كان بالإمكان تطبيق الأساليب العلمية التى تخفف من تأثير هذا المجهـول ، اواكتشاف أفضل الفرص المتاحة فى المستقبل كلما كانت نتائج التخطيط أقل خطرا على مستقبل المنظمة وازدهارها .

وحيث ان الأساليب العلمية التى يمكن استخدامها فى التخطيط متعددة فانه من قبيل اعطاء الأمثلة سنختار عددا محدودا منها لايضاح الطريقة التى يتم بها استخدام هذا الأسلوب فى محاولة للتنبؤ بأحداث المستقبـل أوتحـديد مسـار بعض العمليات والبرامج .

١ ـ أسلوب شجرة القرارات Decision Tree
٢ ـ اسلوب تحليل نقطة التعادل **Break - Even Analysis**
٣ ـ أسلوب الجدولة Scheduling
٤ ـ اسلوب تخطيط المخزون Inventory Planning

ان هذه الأساليب تمثل عددا محدودا كما اسلفنا من عدة أساليب يشيع استخدامها اليوم ، هى : نماذج التماثل ، تحليل المخاطر ، أساليب التنبؤ ، كافة اساليب بحوث العمليات التى سبق استعراضها ، واخيرا اساليب تخطيط القوى البشرية ـ والتى سنناقشها فى الفصل التالى . ولقد اتضح من بعض الدراسات التى اجريت فى الولايات المتحدة ان كثيرا من المؤسسات تستعين الآن بالعقل الالكترونى والنماذج الرياضية فى التخطيط الطويل الأجل .ففى بحث عن هذا الموضوع أجرى على أكثر من ثلاثمائة مؤسسة أمريكية فى مجال الصناعات الاستهلاكية والمعمرة اتضح ان مايقدر بنسبة ٤٠٪ من هذه المؤسسات تستخدم العقل الالكترونى والنماذج الرياضية المتقدمة فى التخطيط الطويل الأجل ، وان الـ٦٠٪ الباقية لاتستخدم هذه الأساليب ولكنها تلجأ الى الأساليب التقليدية[١] .

واذا حاولنا ان نلقى نظرة على الأساليب التخطيطية فى منظمات الأعمال السعودية فإننا سنجد أن خاصية صغر حجم هذه المنظمات وحجم عملياتها لايتطلب استخدام مثل هذه الوسائل المتقدمة فى التخطيط . غير أن هذا يجب أن لايعنى أن هذه الوسائل غير مستخدمة اطلاقا ؛ ذلك أن الكومبيوتر كوسيلة مساعدة فى تنظيم وحفظ المعلومات وتصنيفها من أجل اتخاذ القرارات قد بدأ فعلا يشيع استخدامه فى بعض الأجهزة الحكومية والشركات الكبيرة .. وأمثلة ذلك وزارة المالية والاقتصاد الوطنى ، وزارة الداخلية ، وزارة التخطيط ، جامعة البترول ، جامعة الملك عبدالعزيز ، مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية .

ومن ناحية أخرى فاننا من خلال استعراضنا لبعض هذه الوسائل فاننا لن نتعمق فى الدخول فى تفاصيل الأسلوب وسنكتفى بفكرة موجزة لشرح مضمون الاسلوب ودواعى استخدامه واعطاء بعض الأمثلة الايضاحية ، ونحن ننطلق فى ذلك من هدفنا العام فى هذا الكتاب وهو اعطاء المبادىء والأصول العلمية للادارة للقارىء تاركين أمر التفصيل والتعمق لبعض الكتب الاخرى المتخصصة فى فروع الادارة الأخرى .

Robert M. Fulmer and Leslie W. Rue, "The Practice and Profitabilit y of Long Range(١) Planning," Managerial Planning, (May - June 1974) P.4

اسلوب شجرة القرارات Decision Tree Method

يقوم منطق هذا الأسلوب على أساس أن لكل بديل محتمل اتخاذه عدة نتائج محتملة ـ وان النتيجة المفضلة هى التى تحقق أقصى عائد محتمل للمنظمة . وبمعنى آخر فإن شجرة القرارات هى نموذج رياضى يصور تفاعل ثلاثة متغيرات هى البدائل Alternatives ، والقيم Values ، والاحتمالات Probabilities على شكل شجرة متفرعة ولكن قاعدتها تبدأ على شكل أفقى من اجل تسهيل التحليل . ولكى نقرر ما اذا كان الحديث المتوقع حدوثه مناسبا ام لا فاننا نحلل نتائج القرار وقيمه واحتمالاته من الخلف الى الامام او من نهاية الشجرة الى بدايتها وهذا مايسمى بطريقة التحليل بالارتداد Rollback Method .

ويستخدم أسلوب شجرة القرارات حينما يكون امام الادارة اكثر من بديل يمكن اتخاذه فى المستقبل وحينما يكون القرار المطلوب اتخاذه هو القرار الذى يحقق أقصى عائد ممكن فى المستقبل .

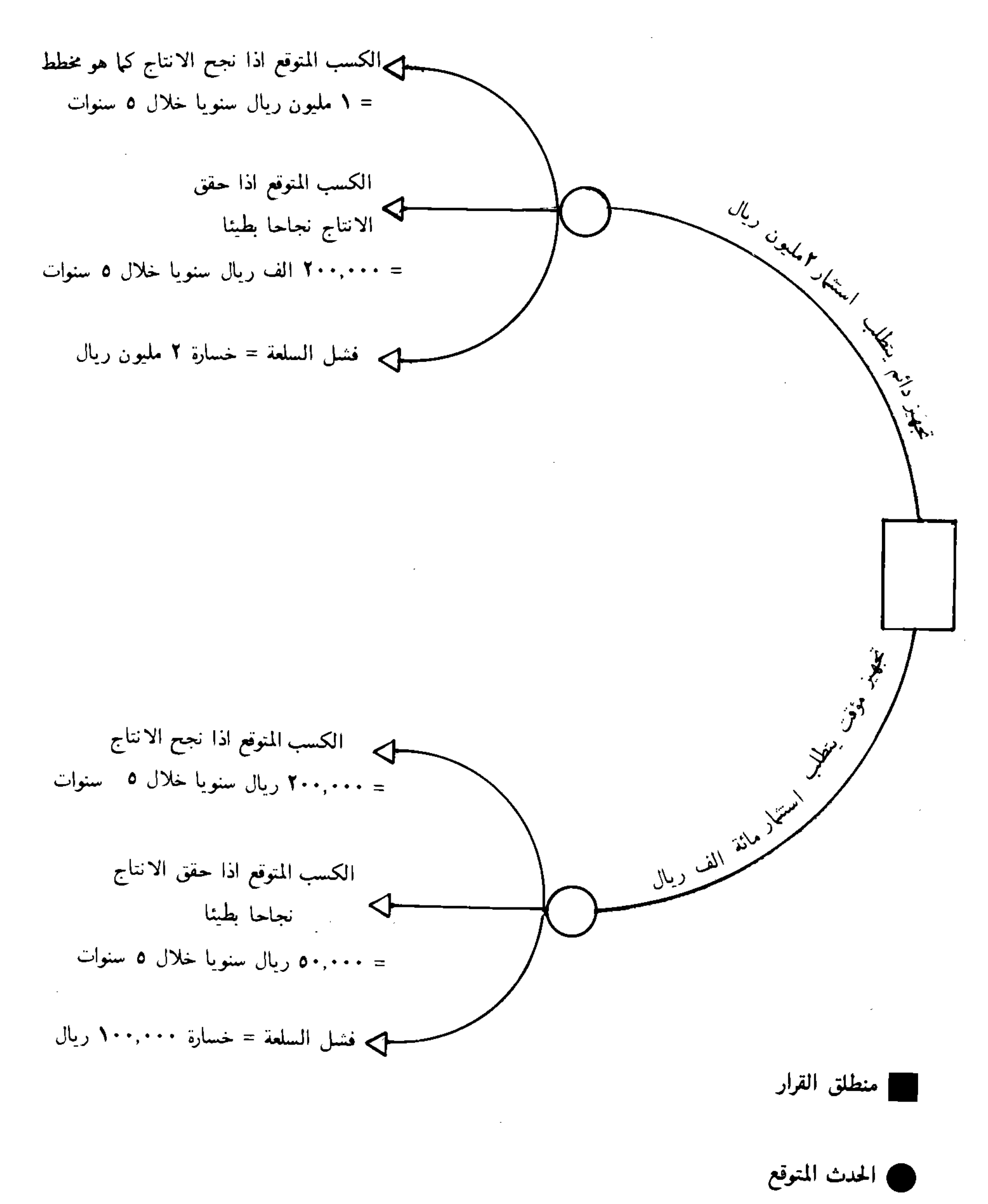
وعلى سبيل الايضاح يعطى المثل التالى :

لنفترض أن إحدى المؤسسات تريد أن تنزل سلعة جديدة فى السوق وتريد أن تعرف أى من الطريقتين التاليتين أفضل فى بناء تجهيزات الانتاج المطلوبة .

الطريقة الاولى : التجهيز بمعدات وآلات دائمة مرتفعة الثمن ولكنها تحقق فى نفس الوقت انخفاض فى تكاليف الانتاج نتيجة لوفورات الانتاج .

الطريقة الثانية : التجهيز بمعدات وآلات مؤقتة منخفضة الثمن ، ولكنها تحقق فى نفس الوقت ارتفاع فى تكاليف الانتاج ، وخسارة راسمالية منخفضة فيما لو فشلت السلعة الجديدة .

ولتوضيح طبيعة القرار الذى يواجهه المدير فى هذه الحالة تصور ذلك فى الشجرة التالية : « شجرة القرارات »



شكل رقم (٢) شجرة القرارات ـ الاحداث المتوقعة

وكما يلاحظ من الشكل السابق فان الشجرة توضح للمدير اتجاهات الربح والخسارة لكل بديل من البديلين وهما اما التجهيز الدائم أو التجهيز المؤقت،ولكن المدير لايستطيع عند هذا الحد تقرير اى البديلين يتخذ ـ وماهو مطلوب الآن هو تحليل نسبة الاحتمال لكل حدث من الاحداث المحتملة للبديلين .

فلو مثلا حددنا نسبة الاحتمالات لكل حدث على النحو التالى :

الحدث الاول = تحقيق كسب سنوى فى حالة النجاح	=٦٠٪
الحدث الثانى = تحقيق كسب سنوى فى حالة النجاح البطىء	=٢٠٪
الحدث الثالث = تحقيق فشل السلعة	= ٢٠٪
	١٠٠٪

وباستخدام هذه الاحتمالات يمكن القول إن هناك نسبة ٦٠٪ بأن استثمار ٢ مليون ريال فى التجهيزات الدائمة سيحقق عائدا سنويا قدره واحد مليون ريال خلال الخمس سنوات المقدرة للسلعة وان هناك ايضا نسبة ٦٠٪ بأن استثمار ١٠٠,٠٠٠ (مائة الف ريال) فى التجهيزات المؤقتة سيحقق عائدا سنويا قدره ٢٠٠,٠٠٠ (مائتى الف ريال فى السنة) خلال السنوات الخمس المقدرة للسلعة .

وبتحويل هذه الاحتمالات الى قيم يمكن القول ان استثمار ٢ مليون ريال فى التجهيزات الدائمة يمكن ان يحقق عائدا سنويا قدره ٦٠٠,٠٠٠ (ستمائة الف ريال) (٦٠٪×١,٠٠٠,٠٠٠) خلال السنوات الخمس ، وان استثمار ١٠٠,٠٠٠ ريال فى التجهيزات المؤقتة يمكن ان يحقق عائدا سنويا قدره ١٢٠,٠٠٠ (مائة وعشرين الف ريال سنوى) خلال السنوات الخمس

ومن خلال التحليل السابق واذا أخذنا فى الاعتبار فقط نسبة العوائد السنوية بالنسبة للبديلين المقترحين سيتضح لنا مايلى :

١ـ نسبة العائد المتوقع من الاستثمار فى التجهيزات الدائمة =

$$\frac{١,٠٠٠,٠٠٠}{٢,٠٠٠,٠٠٠} \times ٪٦٠ = ٪٣٠$$

٢ـ نسبة العائد المتوقع من الاستثمار فى التجهيزات المؤقتة =

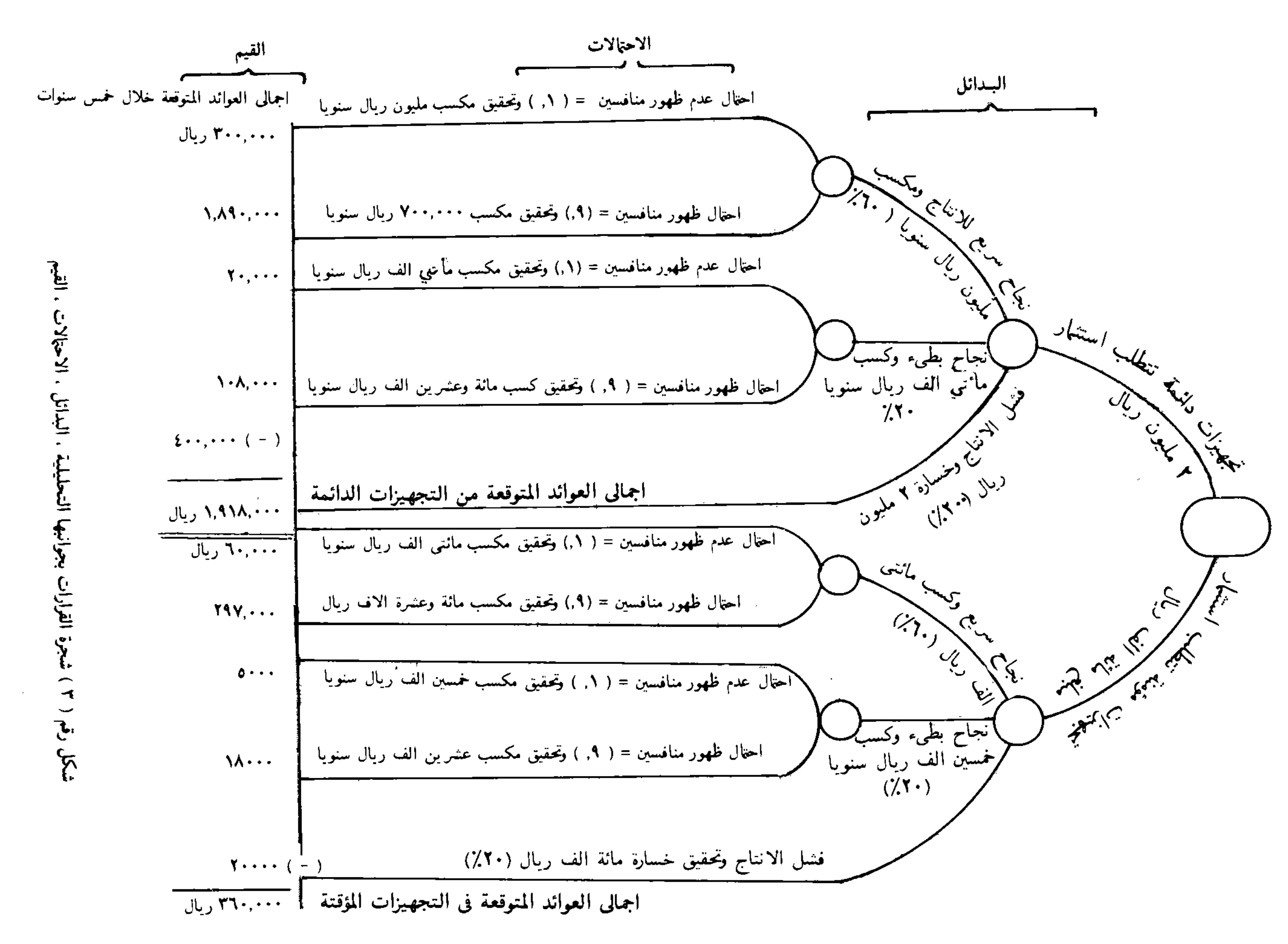
$$\frac{٢٠٠,٠٠٠}{١٠٠,٠٠٠} \times ٪٦٠ = ٪١٢٠$$

وفى هذه الحالة يتضح ان البديل الأفضل هو بديل الاستثمار فى التجهيزات المؤقتة لأنه يحقق نسبة عوائد سنوية تساوى ١٢٠٪ بالقياس بالبديل الأول وهو الاستثمار فى التجهيزات الدائمة الذى يحقق نسبة عائد سنوى قدره ٣٠٪ .

والآن ، وبعد هذه المرحلة لنفترض دخول منافس أو أكثر ميدان الانتاج ، الأمر الذى قد يفرض تحولا فى كمية الانتاج والسعر ايضا . ان هذا العامل قد يغير الموقف السابق ـ ومن ثم يضيف بُعداً جديدا على اتخاذ قرار حول اى البديلين الاستثماريين أفضل من حيث تحقيق العائد .

وسنحاول فيما يلى ان نصور الوضع الجديد فى شجرة القرارات التالية :[١]

(١) Koontz and O'Donnel, OP. cit., PP. 219-223



شكل رقم (٣) شجرة القرارات بجوانبها التحليلية ، البدائل ، الاحتمالات ، القيم

وكما يتضح فى الشكل رقم (٣) فان حساب قيمة كل الاحتمالات المتوقعة للسلعة خلال خمس سنوات تعطينا احتمال تحقيق مبلغ ١,٩١٨,٠٠٠ ريال من العوائد المتوقعة على البديل الأول وهو الاستثمار فى التجهيزات الدائمة ـ ومبلغ ٣٦٠,٠٠٠ ريال على البديل الثانى وهو الاستثمار فى التجهيزات المؤقتة .

وهنا يلاحظ أن العائد الاستثمارى للبديل الثانى وهو التجهيزات المؤقتة يبدو أفضل من عائد البديل الأول ـ غير ان احتمال استمرار التجهيزات الدائمة فى الانتاج حتى بعد مرور خمس سنوات يظل اكثر من احتمال استمرار التجهيزات المؤقتة وهذا ينعكس بالتالى على الأرباح أوالعوائد المتوقعة .

ان اتخاذ قرار حول أى البديلين يجب ان تأخذه الإدارة يخضع لعدة عوامل منها :

١ ـ العائد المتوقع من كل بديل

٢ ـ مدى توفر الأموال حاليا لدى المنظمة .

٣ ـ درجة التحفظ اوالمخاطرة فى الاستثمار من قبل الادارة

٤ ـ الفرص الاستثمارية البديلة فى الخارج والتى قد تحقق عائدات اكبر من عوائد كلا البديلين .

ولعل المزايا التى توفرها طريقة شجرة القرارات هى انها شاملة جامعة للعديد من الاحداث والاحتمالات التى يمكن ان تواجه المدير فى المستقبل وهى من هذا المنطلق تجعل اتخاذ القرار امرا مدروسا بعناية وحذر . كذلك فان هذا الاسلوب يفتح آفاق المدير للبدائل المتاحة امامه ، ويعطيه الوقت للتمعن فى الفرص المقبلة على ضوء حساب احتمالات عوائد كل فرصة اوحدث من الاحداث المقبلة .

واخيرا فان هذا الأسلوب يحدد للمدير احتمال نسبة النجاح فى حالة اتخاذ قرار محدد دون غيره من القرارات البديلة ـ وهو من هذا المنطلق يعنى ان المدير سيختار بطبيعة الحال ذلك القرار الذى يحقق اقصى عائد محتمل فى المستقبل .

ونظراً ، لأن الادارة قد تواجه مواقف صعبة فى اتخاذ القرارات اصعب مما ورد فى مثالنا السابق فإنها قد تلجأ والحالة كذلك الى الاستعانة بالعقل الالكترونى لحساب

الاحتمالات والقيم للبدائل والفرص المتاحة ومن ثم تقديم هذه المعلومات فى شكل متناسق الى الادارة لتتخذ بدورها القرار الذى يتناسب مع المواقف الحالية والمتوقعة فى المستقبل .[1]

أسلوب تحليل نقطة التعادل
Break - Even Analysis

يعتبر تحليل نقطة التعادل Break - Even Analysis احد اساليب التخطيط التى تعنى بحساب الربح المتوقع عند اتخاذ قرار معين . فقبل اتخاذ قرار باضافة منتج جديد اوخدمة جديدة فان على الادارة التأكد أن مثل هذا القرار سيساهم فعلا فى تحقيق هدف الربح أوتحقيق عائد على الاستثمار ـ وتحليل نقطة التعادل هى فى حد ذاتها خطة مستقبلية للربح يتم على أساسها اتخاذ قرارات استثمارية أم تجنبها[2] .

ولكى نقوم باعداد الخطة الربحية باستخدام هذا الأسلوب فان علينا اولا معرفة الاصطلاحات المحاسبية التالية :

١ ـ **الايرادات الكلية** : وهى عبارة عن قيمة السلعة أوالخدمة مضروبا فى الكمية المباعة .

٢ ـ **التكاليف الثابتة** : وهى التكاليف التى تتحملها المنظمة مقابل الانتاج أوالخدمة سواء تم هذا الانتاج اوالخدمة أو لم يتم ، وبغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة . وامثلة هذه التكاليف استهلاك الآلات والمعدات ، الايجار ، التأمين على الممتلكات ، الفوائد على القروض ، ضرائب العقار فى بعض الحالات التى يخضع فيها العقار للضريبة .

٣ ـ **التكاليف المتغيرة** : وهى التكاليف التى تتغير بالزيادة أوالنقصان وفقا للكمية المنتجة من السلع أوالمقدمة من الخدمات ، وامثلة هذه التكاليف ، تكلفة المواد الخام ، تكلفة الأجور .

---

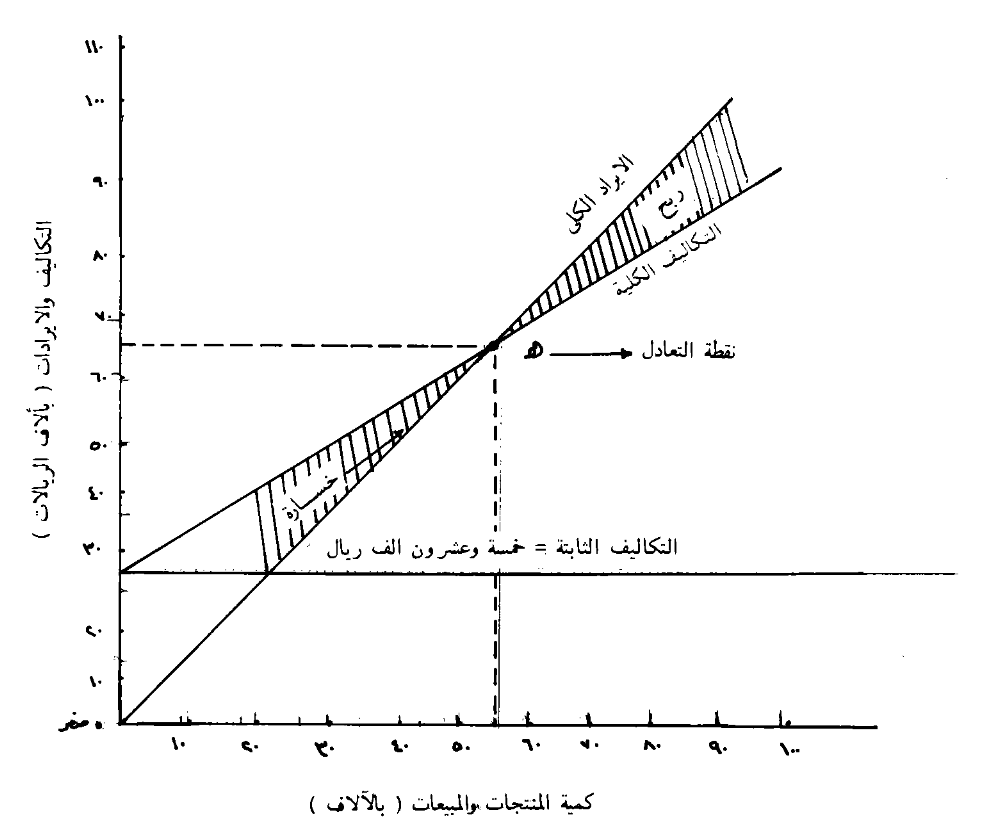
(١) R.V. Brown, "Do Managers Find Decision Theory Useful"? Harvard Business Review, Vol. 48, No. 2, (May - June, 1970) PP. 78-89

(٢) William F. Glueck, Management Op.cit., P.P. 374 - 375

٤ ـ **التكاليف الكلية** : وهى تشمل بنود التكاليف الثابتة والمتغيرة .

وعند التخطيط للربح فان أقل وضع ترضى به المنظمة هو ان لاتزيد تكلفة الانتاج عن الايرادات الكلية ، أوالوصول الى نقطة التعادل بين الايرادات الكلية والتكاليف الكلية ـ فاذا نقصت الايرادات الكلية المتوقعة عن التكاليف الكلية فان القرار لا بد وان يكون بعدم الدخول فى مثل هذا الانتاج اوالاستثمار نظرا للخسارة المتوقعة منه .

ويمكن تحليل نقطة التعادل رياضيا أورسماً بالخرائط البيانية ومن أجل التبسيط فسنوضح ذلك رسما فى النموذج التالى :



شكل رقم (٤) تحليل نقطة التعادل فى حساب الارباح

وكما يتضح من الرسم أعلاه فإن نقطة التعادل (هـ) النقطة التى تتساوى فيها الايرادات الكلية مع التكلفة الكلية وهى تقع على الخط الرأسى عند التكلفة ٧٥٠٠٠ الف ريال والخط الافقى عند الوحدات المنتجة ٥٥٠٠٠ وحدة .

وبتعبير أوضح نقول انه لكى تغطى الايرادات التكاليف فان المنظمة لابد وان تنتج وتبيع ٥٥ الف وحدة وتبيعها بسعر خمسة وسبعين الف ريال ، اى بمعدل ١,٣٦٣ ريال للوحدة . وبمعنى آخر فان هذا السعر لايمكن النزول بعده لأنه يعنى تحقيق خسارة مؤكدة . وبعد النقطة (هـ) فان المنظمة تستطيع ان تحقق ارباحا على المبيعات لأن منحنى الايرادات يقع فى مستوى اعلى لمنحنى التكاليف كما نرى .

ولو اتضح للمنظمة ان المبيعات المتوقعة فى السوق اقل من خمسة وخمسين الف وحدة فان هذا يعنى تحقيق خسارة مما لو قامت المنظمة بانتاج اقل لأن هذا يقع فيما وراء نقطة التعادل او فى المساحة التى يقع فيها منحنى التكاليف فوق منحنى الايرادات . اما اذا كانت تنبؤات المبيعات أعلى من نقطة التعادل (هـ) فان هذا قد يحفز المنظمة على الانتاج لأن الربح مضمون بعد ذلك .

وبطبيعة الحال فان قرار الانتاج هنا من اجل تحقيق ربح سيزيد عن الكمية المنتجة فى نقطة التعادل وهى ٥٥ الف وحدة وستستمر هذه الزيادة حتى الحد الذى تصل فيه المنظمة الى نقطة تعادل جديدة حيث تتساوى الايرادات مع التكاليف .

والحقيقة ان الرسم السابق لتحليل نقطة التعادل يمثل موقفا سهلا ، ولكن قد يحدث ان تواجه المنظمة ظروفا تتغير فيها التكاليف بصفة مستمرة ـ وهنا يمكن أن نجد اكثر من نقطة تعادل ـ وقد تكون المنحنيات أيضا محدبة أومقعرة أى ليست مستقيمة كما فى الرسم لتعكس الواقع الفعلى للظروف المحيطة .

ويستعان فى العادة بتحليل نقاط التعادل فى التخطيط القصير الأجل للأرباح لأنها تأخذ فى طبيعتها عدم تغير التكلفة والايرادات فى المدى الزمنى القريب .

كذلك فان استخدام هذا الأسلوب يحتم توفر بيانات دقيقة عن التكاليف المباشرة وغير المباشرة أو الثابتة والمتغيرة .

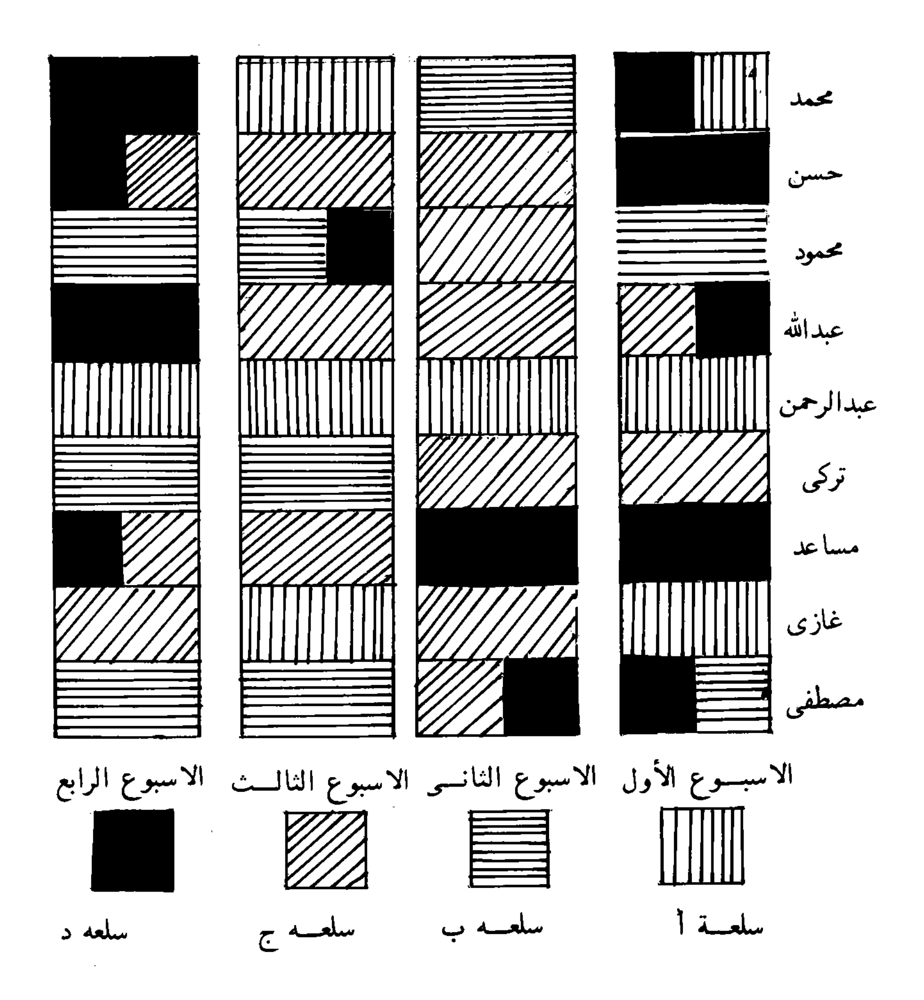
ولعل من عوائق استخدام هذا الأسلوب هو انه يصعب استخدامه فى حالة تعدد المنتجات ، الا اذا حدد لكل منتج خريطة بيانية وهذا ايضا يصعب تطبيقه نظرا للدقة المطلوبة فى تصنيف التكاليف الثابتة وتوزيع على عدد كبير من منتجات .

كذلك فان هناك عائقا آخر فى استخدام هذا الأسلوب وهو حينما يكون هناك تغيرات متلاحقة فى الأسعار من الارتفاع والانخفاض ومن ثم فان نقطة التعادل التى نصل اليها اليوم قد لاتكون هى النقطة الصحيحة بعد اسبوع اوشهر من الآن .

أسلوب الجدولة

والأسلوب الآخر من أساليب التخطيط هو « الجدولة » وهو يستخدم لتحقيق أغراض مختلفة ، فقد يكون الهدف من الجدولة هو تحديد مواعيد وساعات العمل لكل آلة من الآلات الموجودة بالمصنع ، أو قد يكون الهدف توزيع كمية الإنتاج المطلوب على عدد العمال الموجودين ، أوتحديد مواعيد البدء والانتهاء فى كل مرحلة عمل من مراحل تنفيذ الخطة ، أو من تنفيذ مشروع إسكانى أوبناء مصنع مثلا .

والجدولة تتراوح من السهولة إلى الصعوبة فى التوزيع ـ وعلى سبيل المثال نوضح فى الجدول التالى كيفية توزيع العمل من قبل مدير المبيعات على رجال البيع لأربع سلع محددة هى ا ، ب ، ج ، د .



جدول رقم ٢ توزيع المبيعات على رجال البيع خلال اربعة أسابيع

وفى هذا الجدول يتضح مايلى :

١ ـ كل السلع الأربعة تحظى باهتمامات البيع فى كل اسبوع .

٢ ـ تحظى بعض السلع باهتمامات مركزة خلال بعض الأسابيع مثل السلعة (ج)

▨ خلال الاسبوع الثانى أوالسلعة (أ) ▥ وخلال الاسبوع الثالث .

٣ ـ بينما يتخصص بعض رجال المبيعات طوال الاسابيع الاربعة فى سلعة معينة مثل عبدالرحمن والسلعة (ا) نجد البعض يسوقون أكثر من سلعة . وهذا يعود الى طبيعة السلعة من حيث الأهمية .

ان التخطيط من هذا النوع يعطى مدير المبيعات الفرصة لتحقيق اهدافه وكذلك يتيح لرجال البيع فهما واسعا لطبيعة العمل المطلوب منهم خلال فترة زمنية محددة .

والجدولة لاتتوقف عن التخطيط من هذا النوع بل تتجاوزه الى خطط اصعب يمكن ان نحدد احداها فيما يعرف (بتحليل شبكة العمل)

Net - Work Analysis

واهم الطرق التحليلية المستخدمة فى هذا الاطار هو مايعرف باسم « تقويم ومراجعة البرامج » **PERT** وهى اختصار الجملة التالية : Program Evaluation and Review Technique وكذلك اسلوب المسار الحرج Critical Path Method (CPM)

وسنستعرض فيما يلى اسلوب تقويم ومراجعة البرامج **PERT**

اسلوب تقويم ومراجعة البرامج PERT

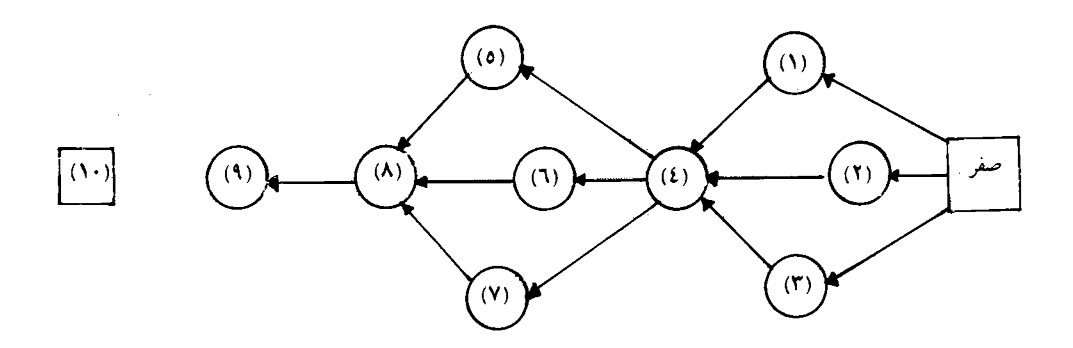
ولكى يتم استخدام هذا الاسلوب فى التخطيط والجدولة يجب اتخاذ الخطوات التالية :[١]

١ ـ إعداد قائمة بجميع الأنشطة المطلوبة لإكمال البرنامج أومشروع العمل .

٢ ـ تصميم شبكة العمل والتى توضح برامج العمل المطلوبة فى شكل مترابط ومتناسق، كما يتضح من الشكل التالى :

---

(١) Ibid. P. 376 - 377



شكل رقم (٥) استخدام اسلوب تقويم ومراجعة النتائج **PERT** فى تخطيط الجدولة

٣ - تقدير الوقت المطلوب لكل نشاط - فمثلا تحديد الوقت المطلوب للعملية رقم (١) قبل ان تربط بالعملية رقم (٤) - وهنا يكون من الأفضل ان يتولى التقدير الزمنى ثلاثة اشخاص على الاقل على علم بطبيعة هذا العمل ، يقوم احدهم بتقدير اقل وقت ممكن لانجاز العمل المطلوب إذا سار العمل كما يرام ويقوم الآخر بتقدير اطول وقت ممكن لانجاز العمل المطلوب بافتراض حدوث بعض العراقيل ، ويقوم الشخص الثالث بتقدير الوقت الأكثر احتمالا فى رأيه للتنفيذ . وبعد هذه التقديرات الثلاثة يحسب متوسط الوقت المطلوب لانجاز العمل الكلى وتطعم به الشبكة . وفى الشكل (٥) يتضح ان العملية المطلوبة تستغرق ■ عشرة أسابيع(١٠) .

٤ - توزيع الوقت الكلى المطلوب للعمل على العمليات المطلوبة مع ملاحظة اعطاء وقت اكثر للمواقع الأكثر احتمالا للاختناق مثل العملية (٤) والعملية (٨) فى الشكل رقم (٥)

مزايا وعيوب اسلوب PERT

ولعل أهم المزايا التى يتمتع بها استخدام هذا الآسلوب هى مايلى[١]

(١) Koontz and O'Donnel, Principles of Management, OP. cit., P.577

١ ـ انها تجبر المسئول عن المشروع على التخطيط لأنه من الصعب تقريبا تحليل وقت العمل المطلوب دون التخطيط وربط اجزاء العمل فى شكل تكاملى ومتسلسل .

٢ ـ تجبر المسئولين عن التنفيذ على المشاركة فى التخطيط ـ على ضوء تقديرهم للوقت المطلوب لإنجاز كل مرحلة كل حسب الجزء المسئول عنه فى المشروع .

٣ ـ تُعطى جانبا من الاهتمام لمواقع الاختناقات فى العمل التى قد تواجه تنفيذ المشروع فى بعض مراحله .

٤ ـ ان الطريقة تحتضن فى جوانبها وظيفة رقابية لكونها تتم فى شكل ترابطى الأمر الذى يؤدى الى تصحيح مسار العمل فى حالة وجود خطأ فى آية مرحلة ـ ذلك ان الخلل فى اى مرحلة يعنى توقف العمل فى المراحل التالية ـ ومن ثم فإن استدراك الاخطاء وعلاجها قد يجنب التوقف عن العمل ويحقق السلاسة فى التنفيذ .

أما العيوب المحتملة لهذا الأسلوب فى التخطيط فيتمثل فيا يلى :

١ ـ يصعب استخدام هذا الأسلوب اذا كانت طبيعة الوقت الذى يحتاجه تنفيذ المشروع غير دقيقه ولا يستطيع المسئولون تحديدها سلفا بشكل معقول وخاصة اذا كان المشروع المطلوب تنفيذه جديدا وليست لدى الادارة خبرة سابقة فيه .

٢ ـ يعتبر هذا الأسلوب غير عملى خاصة فى عمليات الانتاج الكبيرة **Mass Production** حيث تحدد العمليات هنا بشكل روتينى وبناء على تحليل دقيق ومسبق

٣ ـ ولعل من أهم عيوب هذا الاسلوب هو الاهتمام الذى يعطيه « للوقت » فقط دون « التكاليف » .

وأخيراً نضيف الملاحظة التالية وهى أنه بينما يهتم اسلوب مراجعة البرامج **PERT** بتحديد الوقت المطلوب للعملية اوالمشروع ككل ومن خلال عدة تقادير للوقت المطلوب ، فان اسلوب « المسار الحرج » **CPM** يبنى على تقدير واحد للوقت المطلوب لانجاز المشروع .

أسلوب تخطيط المخزون Inventory Planning

من الأساليب المعروفة لدى كثير من منظمات الأعمال فى تخطيط الاحتياجات من المواد والمستلزمات الخاصة بالانتاج اسلوب « تخطيط ومراقبة المخزون » ويقوم هذا التخطيط على أساس اقتصادى يسمى « بنموذج الكمية الاقتصادية للطلب » Economic Order Quantity والذى يهدف الى توفير الاحتياجات من المواد والمستلزمات عند الحاجة وفى حدود اقل تكلفة كلية ممكنة للمنظمة .

وللوصول الى تحديد الكمية الاقتصادية للطلب تستخدم المعادلة الرياضية التالية :

$$ك = \sqrt{\frac{٢ \times د \times ت\ ط}{ت\ خ}}$$

حيث ك = كمية الطلب فى كل طلب على حده

د = عدد المواد المطلوبة خلال العام

ت ط = تكلفة اعداد امر الطلب

ت خ = تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والتى تتضمن تكاليف ايجار المستودعات ، التالف من المواد ، التقادم ، التأمين والفائدة .

ومما يلاحظ هنا ان تكلفة اعداد امر الطلب ، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون يسير كلاهما فى اتجاه معاكس للآخر ، فكلما قلت عدد اوامر الطلب خلال السنة (ت) كلما قلت بالتالى تكلفة الاعداد (ت) وزادت تكلفة الاحتفاظ بالمخزون (ت خ) الذى يتم فى شكل كميات كبيرة .

ومن ناحية اخرى فان تخطيط المخزون لا يتوقف عند حد تقرير الكمية الاقتصادية للطلب ، بل كذلك على تحديد « نقطة اعادة الطلب » للمواد اللازمة للانتاج - Reorder Point

ونعنى « بنقطة اعادة الطلب » ذلك المستوى الموجود من المخزون الذى يجب ان يتقرر عنده طلب كمية جديدة من المواد ولكى تحدد هذه النقطة على اساس اقتصادى وكذلك على اساس عدم الوقوع فى حرج نقص المواد اللازمة للانتاج ، فإن هذه النقطة تحلل رياضيا على اساس المعادلة التالية :

② ع = (م × و) + ص

حيث ع = نقطة اعادة الطلب

م = متوسط عدد الوحدات المستخدمة يوميا فى الانتاج

و = المدة اللازمة لوصول الطلبية الجديدة

ص = الكمية الواجب الاحتفاظ بها لحالة الطوارىء (الحد الأدنى)

ومن اجل ايضاح نماذج الكمية الاقتصادية للطلب ، وكذلك نقطة اعادة الطلب نعطى المثال التالى :

لنفترض ان احتياج احدى الشركات من مادة معينة يصل الى ٨٠٠٠ وحده (د)

* تكلفة اعداد امر الطلب عند كل طلبية يساوى ١٢,٥٠ (اثنى عشر ريالا ونصف) (ت ط)

* تكلفة كل وحدة تساوى واحد ريال .

* ماتكلفة الاحتفاظ بالمخزون سنويا فتقدر بنسبة ٢٠٪ من تكلفة الوحدة (ت خ) .

* متوسط الاستخدام اليومى من الوحدات = ٣٥ وحده (م)

* مدة وصول الطلبية تساوى عشرة ايام (و)

* الحد الأدنى من المخزون احتياطى الطوارىء = ١٠٠ وحده

وبتطبيق المعادلتين السابقتين (١) ، (٢) نصل الى مايلى :

$$ك = \sqrt{\frac{٢ \times د \times (ت\ ط)}{ت\ خ}} = \sqrt{\frac{٢ \times ٨٠٠٠ \times ١٢,٥٠}{(٢٠٪) \times ١}} = ١٠٠٠ \text{ وحدة}$$

ع = (م × و) + ص = (٣٥ × ١٠) + ١٠٠ = ٤٥٠ وحده

وعلى ذلك تحدد مايلى :

الكمية الاقتصادية للطلب = ١٠٠٠ وحدة

نقطة اعادة الطلب = ٤٥٠ وحدة

ومن هنا نقول ان على الشركة ان تبادر بطلب كمية جديدة تصل الى ١٠٠٠ وحدة حينما يصل المخزون الى ٤٥٠ وحدة من المواد .

وكملاحظة أخيرة نضيف ان استخدام اسلوب تخطيط المخزون هو من الأساليب التى تلجأ فيها منظمات الأعمال الى خدمات العقل الالكترونى ـ ولنا أن نتصور مدى الصعوبة فى تحديد الكميات الاقتصادية للطلب ونقطة اعادة الطلب بالنسبة لجميع المواد المستخدمة فى انتاج سلعة معينة ـ ان هذه المواد والمستلزمات قد تصل الى العشرات من المواد المختلفة ـ فكيف اذا كانت المنظمة تقوم بانتاج عشرات السلع فى آن واحد ، هنا يصبح الأمر أصعب من أن يعتمد على التخطيط والحسابات البشرية لأن ذلك يتطلب جهودا ووقتا غير عادى وبإمكان العقل الالكترونى انجاز مثل هذه العمليات فى دقائق معدودة ، اذا طعم بالمعلومات الأولية الأساسية . .

مُلخص الفَصل

استعرضنا فى هذا الفصل موضوع إعداد الخطط ، وحددنا المبادىء الأولية فى إعداد أية خطة ادارية بانها تشمل النقاط التالية :

اولا : اقتناع الادارة بمبدأ التخطيط وتأييدها له .

ثانيا : ارتباط التخطيط بسلطة اتخاذ القرارات .

ثالثا : تعيين شخص وجهاز مسئول عن التخطيط

رابعا : اعداد خطة للتخطيط تتضمن علاقة التخطيط والمشرفين عليه بالوظائف الأخرى وتحديد الأهداف المطلوبة من التخطيط .

خامسا : اشراك المديرين والمسئولين عن التنفيذ فى التخطيط وقد بينا مراحل اعداد الخطة الادارية على النحو التالى :

١ ـ تعريف المشكلة اوموضوع الخطة .

٢ ـ جمع المعلومات وتحليلها .

٣ ـ تحديد الافتراضات .

٤ ـ اختيار البدائل وتقويمها .

٥ ـ اختيار الخطة .

كذلك أوضحنا أن مسئولية وضع الخطط تختلف باختلاف مستوى الخطة المطلوبة نفسها ـ فالخطط الاستراتيجية توضع من قبل الإدارة العليا ، والخطط التكتيكية توضع من قبل الإدارة الوسطى أوالتنفيذية ، اما الخطط التنفيذية فتعد من قبل المستوى الادارى الأدنى ممثلا فى المشرفين اورؤساء المجموعات العمالية .

وكما يتضح من تحديد مسئوليات التخطيط نرى أن هذه المسئولية شاملة ولا تقتصر على مدير دون آخر أومستوى إدارى دون آخر .

ولقد اختتمنا هذا الفصل بشرح مفصل عن بعض الاساليب الكمية فى اعداد الخطط وتناولنا بالشرح .

ـ اسلوب شجرة القرارات والذى يهدف الى الوصول الى افضل قرار لتحقيق اعلى نسبة من الارباح .

ـ اسلوب تحليل نقطة التعادل ، وهو اداة للمنظمة لتقرير الاقدام على انتاج سلعة اوتقديم خدمة على ضوء التكاليف والايرادات المتوقعة .

ـ اسلوب جدولة الاعمال ـ وهو يهدف الى توزيع الوقت على العمليات المطلوبة للانتاج .

ـ اسلوب تخطيط المخزون ـ ويهدف الى مساعدة الادارة فى الوصول الى قرارات اقتصادية حول الكميات اللازمة من المواد والمستلزمات وكذلك تحديد نقطة اعادة الطلب لمواد الانتاج التى توشك على النفاذ .

أسئلة للمراجعة

١ ـ تتبع الطريقة العلمية فى إعداد الخطط الإدارية مبينا أهم مراحل الاعداد ـ وكذلك المبادىء العامة التى يقوم عليها إعداد الخطط . .

٢ ـ ناقش العلاقة بين المستوى الادارى فى الهيكل التنظيمى وبين اعداد الخطط .

٣ ـ ماذا تعنى عبارة « ان التخطيط مسئولية شاملة ولايقتصر على ادارة دون أخرى اوشخص دون آخر . »

٤ ـ عرف مايلى : التخطيط الاستراتيجى ـ التخطيط التنفيذى ـ التخطيط التكتيكى . واعط أمثلة لكل مستوى من هذه المستويات التخطيطية فى مجالات العمليات والنشاطات الإدارية فى المنظمة .

٥ ـ لماذا لاتستطيع بعض منظمات الأعمال السعودية استخدام بعض الأساليب الحديثة فى التخطيط ؟

٦ ـ عرف مايلى مع تحديد الأهداف : أسلوب شجرة القرارات ، اسلوب تحليل نقطة التعادل . وماهو الفرق بين هذين الأسلوبين .

٧ ـ طلب إليك رئيسك المباشر فى العمل باعتبارك مساعده الرئيسى توزيع جدول الانتاج على الموظفين بالادارة وعددهم خمسة خلال الشهر القادم . علما بأن العمل المطلوب هو انتاج خمس سلع وبكمية ٥٠٠٠ وحدة لكل سلعة خلال الشهر. حدد مسئوليات كل واحد فى العملية الانتاجية علماً بأنهم سيشتركون جميعا فى انتاج السلع ولن يقتصر كل شخص على سلعة واحدة .

٨ ـ عرف المصطلحين التاليين تعبيريا ورياضيا :

١ ـ الكمية الاقتصادية للطلب (ك)

٢ ـ نقطة اعادة الطلب (ع)

ثم بين العناصر التى تتكون منها معادلة كل منهما .

٩ ـ اكتب مقالة من ثلاثمائة كلمة على اعداد الخطط الإدارية موضحا :

١ ـ مسئولية اعداد الخطط .

٢ ـ المراحل اللازمة لإعداد الخطط .

٣ ـ الأساليب الكمية .

الفصل التاسع :

أنواع الخطط الإدارية

الاهداف التعليمية للفصل

❊ اظهار الصور المتعددة للخطط فى منظمات الاعمال

❊ تعريف القارىء ببعض المصطلحات الادارية الشائعة مثل السياسات ، الاجراءات ، البرامج .

❊ تحليل للسياسات الادارية فى قطاعات العمل المختلفة بالمنظمة .

❊ توضيح الخطوات الخاصة بزيادة فعالية النماذج التخطيطية المختلفة .

موضوعات المناقشة

❊ تقسيم لأنواع الخطط من عدة جوانب هى :

- الجانب الزمنى ـ الخطط الطويلة ـ المتوسطة ، والقصيرة الأجل
- الجانب الشكلى ـ السياسات ، البرامج ، الاجراءات ، المعايير .
- الجانب الوظيفى ـ تخطيط الميزانية ـ تخطيط القوى البشرية

❊ دراسة الاتجاهات الحديثة فى التخطيط .

- التخطيط بالاشتراك
- التخطيط الموجه من الخارج

أنـواع الخطط الإداريّة : المعيـار الـزمـني

تناولنا عرضا حتى الآن انواع الخطط من حيث المدة الزمنية ووصفنا الخطط بأنها قد تكون طويلة الأجل ، أو متوسطة الأجل ، أو قصيرة الأجـل . ويختلف البعـد الزمنى للتخطيط بين منظمة واخرى طبقا لحجمها ، وطبيعة منتجاتها ، وحجم مبيعاتها السنوية . وسنتناول فيما يلى انواع التخطيط وفق هذا المعيار والتى تشمل :

١ ـ التخطيط طويل الأجل

٢ ـ التخطيط متوسط الأجل

٣ ـ التخطيط قصير الأجل .

التخطيط طويل الأجَـل **Long Range Planning**

تتفق معظم آراء المتخصصين فى ادارة الاعمال بأن المدة الزمنية للتخطيط الطويل الأجل تغطى عادة الفترة المستقبله من ثلاث سنوات الى عشر سنوات أو أكثـر .. ويوضح الجـدول التـالى مدة التخطيـط الطويـل الأجـل فى عدد من الصناعـات الأمريكية .

		مدة التخطيط					
عدد المصانع	نوع الصناعة	من ٣ـ٥ سنوات		من ٦ـ١٠ سنوات		أكثرمن عشرة سنوات	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٢٦	الاطعمة	٢٢	٨٤٪	٣	١١٪	صفر	صفر
٤٦	الكياويات	٤٠	٨٧	٥	١٠	صفر	صفر
١٧	الزيت	١٠	٥٨	٥	٢٩	١	٦٪
١١	الصلب	٧	٦٣	٢	١٨	صفر	صفر
٢٨	المعدات	٢٦	٩٢	١	٣	صفر	صفر
٣٧	الكهربائية	٣٤	٩١	١	٣	صفر	صفر
٢٨	التجزئه	٢٥	٨٩	٣	١٠	صفر	صفر
١٩٣		١٦٤	٨٤	٢٠	١٠٪	١	٦٪

جدول رقم (١) مدة التخطيط لعدد من الصناعات الامريكية

المصدر : Leslie W. Rue. 'The how and who of long- Range Planning, Business Horizon (December 1973) pp. 28-29.

والتخطيط الطويل الأجل يبدأ حين تتفهم الادارة طبيعة منتجاتها ، تنظيمها الادارى ، اهدافها الربحية ، عوائد الاستثمار ، التدفق النقدى ، امكانية الحصول على الأموال ، امكانيات البحث والتطوير ، وامكانيات ومهارات القوى البشرية العاملة بالمنظمة .

كذلك فان معرفة الادارة بالعوامل الخارجية المؤثرة فى عملياتها يجب ان يكون احد الأسس التى تبنى على اساسها الادارة خططها الطويلة الأجل .

اهداف التخطيط الطويل الأجل

١ ـ اعطاء الادارة صورة واضحة عن المستقبل الذى تسير المنظمة فى اتجاهه وهنا يمثل

التخطيط الطويل الأجل مرشدا أو موجها شاملا لكل المديرين فى المنظمة فى سعيهم لتحقيق الأهداف .

٢ ـ المحافظة على قوة المنظمة من خلال تحديد الأهداف المطلوبة وخطوات العمل المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف . الأمر الذى يتيح للمديرين اتخاذ القرارات بأقل خطأ ممكن او تكلفة محتمله .

٣ ـ نظرا لأن التخطيط الطويل الأجل يكشف للادارة مواقع الفرص المستقبلة فان ذلك يعتبر احد الاهداف التى تسعى الادارة الى اقتناصها عن طريق هذا النوع من التخطيط .

٤ ـ تقويم المديرين المسئولين عن التنفيذ من خلال المتابعة على التنفيذ .

٥ ـ لفت نظر الاداريين الى الأساليب الحديثة فى التنفيذ كل فى موقع عمله .

مراحل اعداد الخطط الطويلة الأجل

يمكن القول بأن مراحل اعداد الخطط بصفة عامة هى ايضا الخطوات اللازمة لاعداد الخطط الطويلة الأجل . وباختصار يمكن ان نحدد هذه المراحل على النحو التالى :

١ ـ تفهم الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا واحتمال تأثيرها على اعمال المنظمة فى المستقبل .

٢ ـ تعريف اهداف المنظمة والفلسفة التى تقوم عليها الادارة .

٣ ـ تحديد مدى انجازات المنظمة لاهدافها فى الماضى والحاضر .

٤ ـ مقارنة اهداف المنظمة ومنجزاتها ـ وعلاج مواقف الضعف فى المنظمة .

٥ ـ اعداد الخطة الطويلة الأجل والموافقة عليها .

٦ ـ بلورة الخطة الى خطط فرعية للعمل فى كل مواقع المنظمة ومتابعة التنفيذ ـ والتعديل اذا لزم الأمر .

وهنا نود ان نشير ان ما يميز الخطط الطويلة الأجل عن الخطط الاستراتيجية والتى تعرضنا لها سابقا هو ان النوع الأول من الخطط يغطى كل اوجه النشاطات للمنظمة خلال المستقبل ولا يتناول جانبا واحدا منه كما هو الهدف من التخطيط الاستراتيجى ..

فمثلا اذا تبنت شركة للطيران خطة طويلة الأجل يتم بمقتضاها احلال طائرات نفاثة من طراز بوينج ٧٤٧ خلال العشر سنوات القادمة ، فان هذه الخطة من شأنها التأثير على كل قطاعات العمل فى الشركة ، ومن ثم فان كل ادارة لابد وان تبنى خططها للعشرة سنوات القادمة على هذا الاساس .

مزايا التخطيط الطويل الأجل

ان تبنى بعض المنظمات لسياسة التخطيط الطويل الأجل وتطبيقها يعد امراً نموذجيا وضروريا فى عالم يتغير كل يوم وفى كل مظهر من مظاهر الحياة المختلفة ... واتباع هذه السياسة لا يخلو من تحقيق بعض الفوائد للمنظمات التى تقتنع باهميتها وتعمل على تطبيقها . ومن هنا فاننا سنحاول ان نعطى بعض المزايا التى يمكن ان تتحقق من اتباع المنظمات لمثل هذه السياسة فى التخطيط[1]

١ ـ ان الاقتناع الادارى باهمية التخطيط الطويل الأجل ومن ثم اعداد الخطط كتابة يعطى للمديرين الفرصة بمراجعة هذه الخطط وتقويمها ، وتطويرها عند اللزوم .

٢ ـ ان اعداد الخطط الطويلة الأجل يعطى كل مدير فى المنظمة صورة مكبرة عما يعمله الآخرون وعن طبيعة القرارات التى يصدرونها ، وعلاقة هذه القرارات بما يؤديه هو ـ ومن ثم يكون اكثر تفهما وتسامحا مع المديرين الآخرين مما يخلق روح التعاون والتنسيق المشترك ..

٣ ـ نظرا لمعرفة كل مدير بالاهداف التى تسعى الى تحقيقها المنظمة فى المستقبل من خلال الخطة الطويلة الأجل ، فانه من ثم يكون فى موقع افضل لتوجيه قراراته ونشاطاته بمن معه من مرؤوسين لتحقيق هذه الاهداف .

ومن اجل تحقيق هذه المزايا فان بعض المنظمات تلجأ الى تكوين ما يسمى ، « بلجان الخطة الدائمة » والتى تقع مسئوليتها مباشرة تحت مدير عام أو رئيس مجلس ادارة المنظمة .

---

(١) Thierauf, Klekamp, Geeding, op. cit., p. 223

وتتبلور مسئوليات هذه اللجان فى اعداد الخطط الطويلة الأجل بالاشتراك مع الادارات والأقسام المعنية ، وبعد دراسة لكل الجوانب التى تسبق مراحل اعداد الخطة . وفى كثير من الاحيان يكون لطبيعة الظروف التى تواجهها المنظمة كطبيعة التغير التكنولوجى ، وطبيعة التنظيم الادارى ، والمنتجات فى كثير من الأحيان يكون لهذه العناصر تأثير مباشر على طبيعة تكوين لجان الخطة[١] .

زيادة فعالية التخطيط الطويل الأجل

من أجل أن يكون التخطيط الطويل الأجل اكثر فاعلية وجدوى على مستقبل الاعمال فى المنظمة فان جورج ستاينز يقدم لنا المقترحات التالية[٢] .

١ ـ ضرورة ان تتفهم الادارة العليا معنى ومغزى التخطيط الطويل الأجل وما الذى يستطيع ان يقدمه مثل هذا النوع من التخطيط فى سبيل تحقيق الاهداف التى تتوخاها .

٢ ـ البحث عن افضل الاستراتيجيات واجداها للمنظمة والتى تستطيع بمقتضاها الحصول على الموارد المالية والبشرية وتوزيعها واستخدامها بالاسلوب الأمثل ..

٣ ـ توفير الأجواء الملائمة فى المنظمة لهذا النوع من التخطيط مثل تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين ، إشعال حماس الافراد للعمل ، ودفعهم لتحمل المسئولية .

٤ ـ التأكد من ان التخطيط يتوافق مع طبيعة المنظمة وعدم المبالغة فى تقدير امكانياتها ومن ثم فى جوانب الخطة ـ ان المنظمات تختلف عن بعضها البعض سواء من حيث القيادة الادارية (ديموقراطية ، اوتوقراطية) أو من حيث طبيعة المنتجات ، او التنظيم الادارى ، او الحجم ، او المشاكل التى تواجهها ، أو امكانيات التخطيط ـ والخطة المثالية لمنظمة قد تكون سيئة بالنسبة لمنظمة اخرى .

(١) Robert J. Litschert, 'The Structure of Long-Ran ge Planning Groups', Academy of Maagement Journal, (March, 1971.) pp. 33-43

(٢) G eorge Steiner, 'How To Improve Your long-Range Planning' Managerial Planning, (September-October 1974) pp. 13-17,28

٥ ـ عدم تحديد اهداف غامضة أو غير محددة . فمثلا من المفيد ان يحدد الهدف بزيادة المبيعات بنسبة ٥٥ ٪ فى السنوات الثلاث القادمة بدلا من القول بأن الهدف خلال السنوات الثلاث القادمة هو زيادة حجم المبيعات ..

٦ ـ عدم تجاهل متابعة التخطيط الطويل الأجل من قبل الادارة والتفرغ للمشاكل القصيرة الأجل والطارئة ـ ان الادارة يجب ان تسعى فى آن واحد لتبنى التخطيط الطويل الأجل والقصير الأجل ـ حتى لا يصبح التخطيط قصير الأجل فى غمرة النسيان وحتى لا تطغى المشاكل والاعمال اليومية على تفكير كل المديرين فى المنظمة ، وفى متابعة الخطط الطويلة .

٧ ـ الاهتمام بالنتائج المترتبة على التخطيط الطويل الأجل وليس بالاجراءات التنفيذية . ان على الادارة ان لا تعتقد انها بمجرد ان تحدد الاجراءات التنفيذية السليمة تضمن بذلك تحقيق النتائج . بل ان المعيار يتقرر فى مدى تحقيق الخطة للاهداف المطلوبة .

٨ ـ ان متابعة تحقيق الاهداف يجب ان يتم من خلال الاجتماعات المستمرة بين الادارة العليا والمديرين التنفيذيين لمتابعة اعمالهم وربط نتائج التنفيذ بالاغراءات والحوافز المادية ..

التخطيط المتوسط الأجل

التخطيط المتوسط الأجل هو عبارة عن خطط تفصيلية للخطط الطويلة الأجل . ومدة التخطيط هنا قد تبدأ من سنة الى اقل من خمس سنوات ـ وفى المتوسط قد تكون ثلاث سنوات . وتترجم جوانب الخطة الطويلة الاجل الى موازنات مالية للأوجه المختلفة للخطة ـ مثل التسويق ، الانتاج ، البحوث والتطوير ، الافراد ، او التمويل . وهذه بدورها ايضا تخضع للتفصيل. فمثلا فى ادارة الانتاج تحدد ميزانيات مختلفة للمواد ، وللعمالة ، وللآلات . وفى ادارة التسويق تحدد ميزانيات مفصلة للبيع ، للاعلان والدعاية ، لتدريب رجال البيع .. الخ ..

التخطيط القصير الأجل

اما التخطيط القصير الأجل فهو الذى يتم على مستوى الادارة الدنيا من الهيكل التنظيمى ، وفيه يتحدد الجدول اليومى او الأسبوعى او الشهرى للعمل ، وكيفية أدائه ، ومن يؤديه . ويتم كل ذلك على ضوء الأهداف المحددة اساسا للخطة الطويلة الأجل ـ وهو بمعنى اشمل ، تفصيل اكثر للخطط المتوسطة الأجل .

ولكى تكون الخطة القصيرة الأجل اكثر فعالية فانها لابد وان تترجم الى معايير محددة اما بالوحدات المطلوب انتاجها او المبالغ المطلوب انفاقها ، او بأى معايير ووسائل اخرى . ومن خلال هذه المعايير يمكن التأكد من ان الاهداف المتفق عليها هى التى تنفذ فعلا :

ان الخطط القصيرة الأجل ترتبط اساسا بايجاد الميزانيات التشغيلية لكل وجه من اوجه العمل فى المنظمة ـ فاذا كانت مثلا الخطة المتوسطة الاجل للانتاج قد حددت الميزانيات المطلوبة للعمالة والمواد والآلات المستخدمة فى الانتاج فان الخطة القصيرة الأجل تتناول هذه الميزانيات بشكل اكثر تفصيلا . ففى قطاع المواد المطلوبة قد تشمل الخطة المبالغ المطلوب انفاقها على نوع معين من المواد ، او عدد العمال المطلوبين من مستوى معين لاداء عمل معين ومقدار الاجور المتوقعة لهذا النوع من العمل .

تحقيق التكامل والترابط بين التخطيط الطويل الأجل والقصير الأجل

فى خضم الأعمال والمشاكل التى تواجهها منظمات الاعمال يوميا فانها قد تنسى خططها الطويلة الاجل وتركز على تلك القصيرة الاجل ، او على ماذا تعمل غدا ، والأسبوع القادم ، والشهر القادم ، او الربع السنوى الأول من العام . وقد يحدث احيانا ان تتخذ قرارات تتناقض تماما مع الاهداف او النتائج المتوقعة من الخطة الطويلة الأجل . فقد يرى مدير الانتاج مثلا ان احد اقسام المصنع يحتاج الى التوسع واضافة جناح جديد ويبادر من ثم الى انشاء وبناء هذا الجناح بجانب القسم المنشود فى

قطعة من الارض مخصصة اصلا لتضم عدة اقسام انتاجية اضافية خلال الخطة الطويلة الأجل . وهنا نلاحظ انه قد تم بالفعل تنفيذ احتياج المصنع للاضافة الجديدة ـ ولكن هذا التنفيذ سيمثل عائقا لتنفيذ ما هو مقرر اساسا من اضافة للمصنع فى الخطة الطويلة الاجل .

والواقع ان مثل هذا الارتباك بين تغطية الاحتياجات القصيرة الاجل او المباشرة وبين الخطط الطويلة الاجل هو شيء ملموس وظاهر فى كثير من المنظمات ، وحتى فى المؤسسات والاجهزة الحكومية ـ ولعل ظاهرة بناء المدارس والمرافق من المواد الجاهزة « البريفاب » فى المملكة العربية السعودية تمثل صورة للتناقض بين الخطط الطويلة الاجل والقصيرة الاجل ـ فعلى الرغم من ان الهدف هنا من بناء هذه المرافق الجاهزة هو تلبية الاحتياجات السريعة والمباشرة الا ان التمعن فى خطة التنمية الطويلة الاجل يشير الى عكس ذلك من حيث اعتماد بناء المنشآت والمرافق الدائمة وليس بناء المرافق المؤقتة .

اذاً ، فان المنطق يحتم علينا فى حالة وجود خطتى عمل طويلة وقصيرة ان تسعى الادارة التى تحقق التكامل والترابط بين الخطتين وهذا يمكن ان يتحقق من خلال اتباع الخطوات التالية :

١ ـ جمع المعلومات عن كيفية التنفيذ والانجازات التى تمت فى جميع الاقسام بالمنظمة من انتاج وتسويق وتمويل وافراد ، والتأكد من ان ما تم ويتم لا يتناقض مع متطلبات الخطة الطويلة الأجل .

٢ ـ عدم اصدار اية قرارات من قبل اية ادارة تتناقض مع مرئيات ومتطلبات الخطة الطويلة الأجل ، الا بعد اطلاع الادارة العليا التى اعتمدت هذه الخطة وموافقتها .

٣ ـ عند حدوث اية تناقضات او اختلافات بين الخطط الطويلة الاجل وبين الخطط القصيرة لابد وان تحقق الادارة العليا فى اسباب ذلك ، وتعمل على مراجعة وتقويم الامور بصورة مستمرة ، فقد يتضح للادارة العليا عند حدوث اختلاف فعلى فى التنفيذ عما هو مقدر فى الخطة الطويلة الاجل ، صعوبة الالتزام بتنفيذ بعض قطاعات العمل

كما ورد فى الخطة نظرا لتغير الظروف وتحولها بشكل يحول فعلا دون تحقيق الاهداف الا اذا حصل تغيير مباشر فى الخطة الطويلة الأجل نفسها سواء من حيث الاهداف والنتائج المرجوة ، او من حيث الاعتمادات المالية المحددة .

وعلى سبيل المثل فقد تكون بعض اوجه الخطة كالتالى :

١ ـ اعتماد ميزانية ادارة التسويق للسنة الاولى من الخطة بمبلغ ستة مليون ريال .

٢ ـ توسعة المخازن والمستودعات فى السنة الاولى من الخطة تحسبا لزيادة الانتاج فى السنة الثانية بمقدار عشرة آلاف متر مربع .

٣ ـ زيادة عدد العاملين بنسبة ١٠ ٪ فى السنة الثالثة من الخطة فى ادارة البحوث والتطوير .

وحينما تبدأ السنة الاولى من الخطة وتقر الاعتمادات المالية لادارتى التسويق والمخازن والمستودعات يتضح ما يلى :

١ ـ زيادة نسبة التضخم عما كان مقدرا فى الخطة ولتكن مثلا من ١٠ ٪ الى ٢٥ ٪ .

٢ ـ انخفاض الطلب على منتجات الشركة ، ومن ثم فان الحاجة الى مستودعات ومخازن اضافية قد تكون اقل مما هو مقدر له فى الخطة ..

وحين يحدث ذلك فان الاعتمادات المالية المخصصة لادارة التسويق لن تفى باحتياجاتها بسبب ارتفاع التكاليف ، وكذلك فان الاعتمادات المالية المخصصة لتوسعة المستودعات والمخازن قد تفيض عن الحاجة بسبب التغيرات الاقتصادية العامة المتمثلة فى التضخم والنقص فى الطلب على المنتجات والخدمات ..

فى مثل هذه الظروف يصبح تعديل الخطة الطويلة الاجل امرا حتميا لتتماشى مع الظروف الراهنة . وعلى ذلك فان الادارة لابد وان تعمل منذ البداية على تحقيق المرونة فى الخطط ـ واذا لم يكن بالامكان تحقيق هذه المرونة والتنبؤ بدقة باحداث المستقبل فلابد وان تكون السياسات المعتمدة عند تغير الظروف مرنة وتسمح بالتغير الفورى ، اذ ليس من الطبيعى الاصرار على تنفيذ مفهوم الخطة الطويلة الاجل اذاكانت الظروف الحاضرة تشير بشكل يتناقض مع الظروف السابقة التى قدرت على اساسها الخطة واحتياجاتها المالية ..

أنواع الخطط : المعيار الشكلي

ننتقل الآن الى بحث انواع محددة من الخطط الأساسية فى المنظمات . والتى تتفق كل المنظمات على ضرورة تواجدها سواء كان هناك اقتناع بضرورة التخطيط ام لا ، وسواء كانت المنظمة كبيرة الحجم او صغيرة . ان هذه الخطط هى فى الواقع ارشادات للطرق التى تؤدى بها الأعمال ـ وهى تختلف فى مفاهيمها من حيث الشمولية او التحديد ، فبعض هذه الخطط تتناول كل جوانب العمل فى المنظمة ، والبعض الآخر يتناول زوايا محددة بذاتها . وفى هذا الاطار سنتناول هذه الخطط التى تشمل ما يلى :

اولا : السياسات Policies

ثانيا : البرامج Programs

ثالثا : الاجراءات Procedures

رابعا : المعايير Standards

اولا : السياسات الادارية

تعرف السياسات « بأنها مجموعة من الارشادات التوجيهية العامة التى توضح الاتجاهات التى يجب ان تسلكها النشاطات الادارية فى المنظمة » .

كذلك يمكن ان تعرف السياسات بأنها مجموعة من المبادىء التى توضح كيفية الالتزام من قبل الادارات المختلفة فى المنظمة بتحقيق وانجاز الاهداف المطلوبة ، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد Rules او الأنظمة . ومن خلال هذا التعريف نجد ان السياسة هى عبارة عن مبدأ عام اما القاعدة فهى تصرف محدد يجب ان يتم لتحقيق هذا المبدأ فى جانب محدد من العمل والنشاط .

ويمكن توضيح الفرق بين المبدأ والقاعدة فى مجال سياسات المنظمة من خلال المثال التالى :

تقوم سياسة الشركة على تحقيق عائد على الاستثمار يمكنها من توسيع قاعدة الارباح والمبيعات بما يساوى ١٠ ٪ سنويا ويسمح لها فى نفس الوقت بتوزيع ما لا يقل

عن ١٥ ٪ من الارباح على الاسهم (مبدأ) . ولكى يتحقق هذا المبدأ فان على الشركة ان لا تدخل المجالات الاستثمارية الا اذا ضمنت على الاقل تحقيق عائد استثمارى يقدر بـ ٢٠ ٪ (قاعدة) .

والسياسات ، لابد وان تتمتع بخصائص محددة منها الشمولية ، الوضوح ، المرونة ، والديناميكية . وتتطلب السياسات بعض التفسير من جانب المديرين للمرؤوسين او للمتعاملين مع المنظمة . والسياسات بالنسبة للمنظمات هى بمثابة الدستور بالنسبة للدول والذى يضع بعض المبادىء والقواعد العامة التى يجب ان يلتزم بها المواطنون والهيئات والسياسة تحدد الاتجاهات والقواعد التى يجب ان يتم فيها تنفيذ العمل والعقوبات المترتبة على مخالفة هذه القواعد ..

تطبيق السياسات الادارية

يتطلب تطبيق السياسات من قبل العاملين فى المنظمات عدة مراحل ممكن اختصارها على النحو التالى:[4]

١ ـ تكوين واعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادىء شاملة وقواعد محدده
٢ ـ توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات العاملة بالمنظمة
٣ ـ توجيه الافراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها .
٤ القبول بهذه السياسات من العاملين .
٥ ـ التفسير لبعض الجوانب الغامضة منها .
٦ ـ التطبيق
٧ ـ المتابعة

ويلاحظ فى هذا الاطار ان السياسات لابد وان تعد بما لا يتناقض مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة .. وبعد تكوين هذه السياسات واعداد المبادىء والقواعد المحددة لابد من تعريف القطاعات الادارية المختلفة بها والمسئولين عن تنفيذها ـ وقد يتم تعريف

---

(٤) Ralph Davis, The Fundamentals of top Mangement, (New York: Harper and Brothers, 1951) P. 190

هذه القطاعات اما تحريريا فى شكل مكتوب او شفويا من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية . وتلجأ بعض المنظمات اما الى طبع كتيبات عامة تحدد السياسات ، او الى طبع ملصقات توزع على كافة القطاعات العاملة ..

كذلك يتطلب تنفيذ السياسات ضرورة فهم العاملين بالمنظمة لمضامينها وقواعدها وعلاقتها بتحقق الاهداف ـ وقد يتطلب الأمر تفسيرا لبعض هذه المبادىء والقواعد وعلى الادارة التجاوب مع العاملين فى ذلك لكى تضمن من ثم قبولهم لهذه السياسات . وتأتى المرحلة الأخيرة للتأكيد من ان هذه السياسات قد حظيت بالقبول وان الالتزام بتنفيذها جارٍ فى كافة القطاعات والافراد ـ وهذا مايجب ان يتحقق من خلال الرقابة والمتابعة المستمرة .

دواعي الحاجة إلى وضع السياسات واستخدامها

نظرا لأن هدف اعداد السياسات هو تحديد الاتجاهات التى يجب ان يتم بها تنفيذ النشاطات والأعمال فإنه يمكن القول عندئذ ان هذه السياسات تخدم المنظمة فى عدة اتجاهات هى : ـ

١ ـ مساعدة الادارة فى تحديد الأنشطة المطلوبة للتنفيذ . فالسياسة تحدد للاداريين ما هى الاعمال او المواقف التى يجب ان تتخذ عند مواجهة ظروف معينة ..

٢ ـ اعطاء الثقة للمديرين والعاملين فى ان ما يقومون به من اعمال هى فعلا تلك المطلوبة لتحقيق الاهداف الكبرى للمنظمة .

٣ ـ ان الاهداف العامة قد تكون غير واضحة بما فيه الكفاية والسياسات الموضوعة تحدد للمديرين هذه الاهداف بما لا يحتمل اللبس او الغموض . فاذا كان الهدف العام للشركة يقول بزيادة المبيعات ، فان السياسات الموضوعة والتى تتناول المبيعات قد تحدد ان تحقيق هذا الهدف يجب ان يترتب عليه زيادة مراكز البيع ، وزيادة الحملات الاعلانية ، او زيادة جودة المنتجات او العمل على تقديمها للمستهلك باسعار منافسة .

٤ ـ يساعد وضع السياسات على تفويض السلطة ، فالقرارات التى يتخذها المدير ـ يعمل مساعده على تنفيذها على ضوء الاسترشاد بالسياسات المعدة سلفا بينما تظل مسئولية اصدار القرارات مرتبطة بالمدير نفسه وهو الذى يحاسب عليها .

٥ ـ يساعد وجود السياسات على تحقيق مبدأ الادارة الجيدة ـ ولكنها على اى حال لا تمنع التنفيذ السيء . وذلك من خلال قدرة المديرين على التصرف والتطوير . فى اطار السياسات الموضوعة والسلطات المفوضة اليهم ..

انواع السياسات الادارية ومجالات تطبيقها

يمكن ان نتناول انواع السياسات من عدة زوايا وفقا لخصائص السياسات . اذ ان هناك من السياسات ما هو أساسى وهناك ما هو ثانوى . وهناك ايضا سياسات للطوارىء .

كذلك يمكن تقسيم السياسات من حيث المستوى الادارى الذى يمارس السياسة ـ وعلى هذا الاساس هناك السياسات التى تمارس من قبل الادارة العليا ، وهناك سياسات الادارة الوسطى ، وهناك السياسات التى تمارس من رؤساء الاقسام ..

والسياسات الاساسية او الرئيسية هى تلك التى توحد بين اتجاهات العمل والنشاطات المختلفة فى المنظمة من اجل انجاز اهدافها .

اما السياسات الثانوية او الفرعية فهى السياسات المشتقة من السياسات الرئيسية والتى تتبناها الادارات المختلفة بالمنظمة .

اما سياسات الطوارىء فهى تلك السياسات التى يجب احلالها فى حالات اختلاف وتغير الظروف التى رسمت فى حينها السياسات الرئيسية .

اما من حيث المستوى الادارى فان السياسات التى تمارس من قبل الادارة العليا هى تلك المتعلقة بنظام العمل ككل ـ وهى فى حد ذاتها السياسات الرئيسية للمنظمة ـ اما السياسات الثانوية فهى من اختصاص الادارات المختلفة لكل قطاع من قطاعات النشاطات الوظيفية فى التنظيم .

واخيرا ، هناك السياسات التى تمارس من مشرفى ورؤساء العمال فى الاقسام المختلفة ، وهى تعنى بادارة وتنفيذ الاعمال والنشاطات اليومية بشكل متناسب ومفاهيم السياسات الرئيسية ولا تتناقض معها .

من ناحية اخرى فان اهم المجالات المختلفة للسياسات الادارية ممكن تحديدها على النحو التالى (1)

١ ـ السياسات الخاصة بالتسويق
٢ ـ السياسات الخاصة بالانتاج
٣ ـ السياسات الخاصة بالتمويل
٤ ـ السياسات الخاصة بالافراد .

اولا : سياسات التسويق

تتعامل سياسات التسويق مع جوانب مختلفة لعل اهمها تلك المتعلقة بسياسات توسيع قاعدة المنتجات او تنويعها ، تطوير السلع المنتجة ، التسعير ، الترويج ، وقنوات التوزيع .

١ ـ **سياسة التنويع او التوسيع** : وهنا قد تتخذ المنظمة عدة بدائل .

ا ـ عدم التنويع فى المنتجات ولكن توسيع قاعدة التوزيع فى الاسواق .

ب ـ استبدال او تغيير منتجاتها الحالية لتتناسب مع الاتجاهات الجديدة فى رغبات المستهلكين وسياسات المنافسين .

جـ ـ اعتماد سياسة التكامل الرأسى ، أى انتاج وتسويق منتجات جديدة باستخدام نفس الامكانيات المادية والبشرية .

د ـ اعتماد سياسة التنويع فى الانتاج من خلال منتجات جديدة لاتمت بصلة الى المنتجات القائمة .

---

(1) Koontz and O'Donnel, op. cit., pp. 337-348

٢ ـ سياسات اختيار المنتجات وتطويرها : ويعتبر هذا القطاع من السياسات الهامة التى يتناول تأثيرها ليس فقط قطاع التسويق بل يتعداه الى كثير من القطاعات المختلفة مثل السياسات المالية وسياسات البحوث والسياسات الادارية العامة . وتتناول هذه السياسات ما يلى :

ا ـ اختيار السلع المنتجة وخطوط المنتجات ـ وقد تشمل خطوط المنتجات مثلا التليفزيونات ، الراديوهات ، المسجلات ، المكيفات ، المراوح ، الثلاجات ... الخ ... وداخل كل خط من هذه المنتجات يوجد عدة تشكيلات من المنتج .

ب ـ اختيار استراتيجية التسويق .

جـ ـ تطوير المنتجات وخطوط الانتاج الحالية .

د ـ تحديد الأسعار .

٣ ـ سياسات التسعير

وفى سياسات التسعير يمكن ان تتخذ المنظمة عدداً من البدائل منها :

١ ـ تحديد الأسعار الأساسية للمنتجات .

٢ ـ تحديد اسعار الخصم ومواعيده .

٣ ـ سياسات مواجهة اسعار المنافسين وقد تتمثل سياسة المنظمة هنا فى البيع باقل من المنافسين او فى مستوى اسعارهم .

٤ ـ التمييز بين الاسعار للسلع المختلفة فى نفس الخط الانتاجى .

٥ ـ التمييز بين الاسعار بالنسبة للسلع الموجهة لغالبية المستهلكين او تلك الموجهة لفئة محدودة من ذوى الدخل المرتفع . ويرتبط هذا التمييز عادة بمقدار جودة السلعة ومظهرها الداخلى والخارجى .

٤ ـ سياسة ترويج المبيعات

وفى مجال السياسات الترويجية للمبيعات فان هناك عدة عوامل تدخل اطار هذه السياسات منها تلك المتعلقة بالتسعير ، الاعلان ، التعبئة ، التوزيع ، الجودة ، وبمعنى

اوضح فان سياسة للترويج لابد وان تتبنى هذه العوامل من اجل ان تكون هناك سياسة متكاملة يعمل فى اطارها كل المسئولين عن هذه القطاعات المختلفة داخل ادارة التسويق بالمنظمة .

٥ ـ سياسات التوزيع

ويعتمد هنا اختيار سياسة التوزيع على نوع المنتج او الخدمة التى تعمل فى اطارها المنظمة ، فبعض الصناعات لها قنوات توزيعية محددة ، فمثلا فى صناعة الادوية نجد ان قنوات التوزيع تتم عن طريق الصيدليات أو المخازن الكبيرة المسماه السوبرماركت Super Markets **وعلى نقيض ذلك نجد قنوات التوزيع لبعض الصناعات متعددة وتتراوح ما بين تجار الجملة ، والتجزئة ، ووكالات التوزيع ، وحتى المستهلك النهائى وامثلة ذلك الصناعات الغذائية ، او المشروبات الغازية والعصيرات او صناعة السيارات .**

ثانيا : سياسات الانتاج

وفى مجال السياسات المتعلقة بالانتاج فان المنظمة قد تتبنى عدة سياسات وتعمل على تحقيقها جميعا . وامثلة هذه السياسات ما يلى :

١ ـ سياسة الشراء من الغير او الانتاج

ان من الأمور الجوهرية التى يجب على الادارة ان تتخذ منها قرارات حاسمة هو القرار الخاص بشراء بعض اجزاء المنتج من الخارج ام تقوم هى بنفسها بانتاجه . ومثل هذا القرار لا يخص منظمات دون اخرى بل قد تشترك فيه المنظمات الصغيرة الى جانب المنظمات العملاقة . ومن العوامل المؤثرة فى اتخاذ قرار حول الشراء او الانتاج ما يلى : ـ

ا ـ مدى توفر امكانيات الانتاج المادية والبشرية او عدم توفرها .

ب ـ مدى توفر راس المال اللازم للتوسع .

جـ ـ الوقت الذى تحتاجه للانتاج فيما لو قررت انتاج الاجزاء المطلوبة داخليا ، وهل يتناسب هذا الوقت مع حاجة الاسواق الى منتجات فى موعد محدد او تتناقض معه ؟

د ـ رغبة المنظمة فى اجراء بحث او دراسة حول مدى صلاحية الانتاج الداخلى للاجزاء التى يمكن شراؤها من الخارج قبل ان ترتبط بانفاق راسمالى للتوسع ..

هـ ـ مستوى الكفاءة الانتاجية فى حالة الانتاج الداخلى ومقارنته بجودة المنتجات الخارجية التى تنتجها الشركات المتخصصة .

ان دراسة وتحليل كل العوامل السابقة هى التى تقود الى اتخاذ قرار حول الشراء او الصنع داخليا . ومتى ما اتخذ القرار حول الاعتماد على الخارج فان هذا يصبح بمثابة سياسة داخلية للانتاج محددة ومعروفة من جميع العاملين فى المنظمة .

٢ ـ حجم الانتاج

ويتأثر القرار الخاص بحجم الانتاج بامكانيات المنظمة المادية والبشرية ، وبمقدار الطلب على منتجاتها ، وبالتكلفة المحتملة من الانتاج الكبير والتخزين او الخسارة المتوقعة بسبب الانتاج بكمية صغيرة وتفويت فرص سوقية وربحية . ولعل مما يساعد فى اتخاذ قرار حول هذا الموضوع هو التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة والامكانيات المتاحة او التى يمكن توفرها للانتاج .

٣ ـ ثبات الانتاج

تتمتع بعض المنتجات بخاصية الموسمية فى الطلب عليها من قبل المستهلكين وعادة ما يترتب على ذلك ان تتخذ المنظمة سياسة او اكثر من السياسات التالية :

١ ـ اما الانتاج على اساس الطلب .

٢ ـ الانتاج والتخزين توقعا لحالات ازدياد الطلب .

٣ ـ انتاج بعض المنتجات الاقل ربحية فى حالة انخفاض الطلب على منتجات معينة خارج مواسمها .

٤ ـ استمرار الانتاج بنفس المستوى مع تقديم اغراءات اضافية من خلال زيادة الخصم ، او تخفيض السعر ـ وعادة ما يتم اتخاذ مثل هذه السياسات فى المنظمات التى تقدم خدمات معينة مثل شركات الطيران ، او الفنادق ، او الشركات السياحية ..

٤ ـ سياسات التخزين

يرتبط اعداد سياسات التخزين بطبيعة عمل المنظمة من حيث المنتجات التى تقدمها للسوق . وعلى المنظمة ان تقدم المنتج فى الوقت الذى يطلب العميل فيه هذا المنتج . وفى بعض قطاعات الانتاج فان العميل اذا لم يجد السلعة المفضلة فانه قد يتجه الى سلعة بديلة ، وفى قطاعات اخرى قد ينتظر العميل حتى يتم انتاج السلعة . والامثلة على ذلك صناعة الادوات الكهربائية ـ حيث يستطيع العميل مثلا شراء غسالة « نورج » بدلا من الانتظار لشراء غسالة وستنجهاوس ـ ولكن بامكان عميل شركة لصناعة الطائرات الانتظار لفترة سنة او اكثر لانتاج رغبته من نوع معين من الطائرات .

من هنا فان طبيعة المنتجات يمكن ان تنعكس على السياسات الخاصة بالتخزين ـ فى صناعة الادوات الكهربائية فان على المنظمة ان تضمن وجود منتجاتها فى الاسواق بصفة مستمرة ـ ولكى يتحقق ذلك لابد اذاً من اعتماد سياسات لتخزين المواد الخام او المصنعة لتضمن تحقيق الطلب عند الحاجة اليه .

وتتوقف القرارات الخاصة بالتخزين على عدة عوامل منها :

١ ـ تحديد الكمية الاقتصادية للطلب من المواد .
٢ ـ تحديد احتياطيات الطوارىء .
٣ ـ مدة الاستهلاك اليومى من المواد الداخلة فى العملية الانتاجية .
٤ ـ المدة بين اصدار امر الشراء وحتى وصول الطلبية للمخازن .
٥ ـ تكلفة الاحتفاظ بالمواد فى المخازن .
٦ ـ مقدار الخسارة المتوقعة من التلف والتقادم للمواد المخزنه .
٧ ـ مدى توفر المواد فى السوق او ندرتها .
٨ ـ اسعار المواد نفسها .
٩ ـ رغبة المنظمة فى استثمار اموالها فى الخارج او تجميدها من خلال التوسع فى بناء المستودعات وشراء المواد .

ان جميع هذه العوامل تلعب دورا واضحا فى اتخاذ السياسات التى ستقوم عليها القرارات والخطط الخاصة بالتخزين للمواد والسلع الجاهزة ..

ثالثاً : السياسات الخاصة بالتمويل

. تتناول السياسات الخاصة بالتمويل جوانب على قدر كبير من الاهمية بالنسبة لبقاء المنظمة ونموها . فهذه السياسات هى التى تحدد الطرق التى تستطيع من خلالها المنظمة التوسع فى الاستثمار وزيادة الامكانيات سواء كان ذلك عن طريق اعادة استثمار الارباح ، او الحصول على اموال جديدة من المالكين الاساسيين ، او اصدار اسهم جديدة ، او الاقتراض من المؤسسات والبيوت المالية .

ولايضاح هذه السياسات نحدد فيما يلى الجوانب المختلفة التى تتناولها ومجالات تطبيقها .

١ ـ سياسات الحصول على الاموال Capital Procurement

ترتبط سياسة الحصول على الاموال الخارجية للمنظمة على حجمها ، ورغبة مالكيها فى الحصول على هذه الأموال .

ومن اجل اقرار السياسة الخاصة بالحصول على الاموال وبافتراض تحديد الاحتياجات فان على الادارة ومالكى المشروع ان تجيب على عدد من الاسئلة مثل هل يتم الحصول على هذه الاموال من خلال اسهم جديده او وسائل اخرى خارج اطار المالكين ؟ وكيف تقرر سياسة توزيع الارباح ـ هل يتم توزيعها ويحتفظ ببعضها وما هى النسبة بين ما يوزع وما يحتفظ به لأهداف اعادة الاستثمار فى التوسع ؟

كذلك يثير اللجوء الى الاقتراض الخارجى عدداً من الاسئلة مثل هل يتم الاقتراض بكفالة اصول وممتلكات المنظمة او برهنها ؟ وممن ـ يتم الاقتراض ، من المصادر الخاصة ، من البنوك، من البيوت المالية الاستثمارية ، او من شركات التأمين ؟ وما هى شروط الاقتراض التى ترضى بها المنظمة ؟ وآجال الاقتواض ؟ ونسبة الفوائد ؟

وبطبيعة الحال فان فرص الحصول على الأموال الخارجية تبدو واسعة بالنسبة للمنظمات الكبرى بالقياس بمنظمات الأعمال الصغيرة ذات القدرات المحدوده فى

الحصول على الاموال ، والتى تعتمد فى الغالب على مصادر المالكين او بعض الاصدقاء ، او اعادة استثمار الربح فى اغراض التوسع .

ولعل الصور المشاهدة فى المملكة العربية السعودية بالنسبة لمنظمات الأعمال والتى تتميز بصغر حجمها هو الاعتماد على اموال المالكين فى التوسع ، او اعادة استثمار الارباح ، او الاقتراض من صناديق الاقتراض الحكومية كالصندوق الصناعى ، والبنك الزراعى للتسليف ، وبنك التنمية العقارى ، ذات الشروط الائتمانية السهلة .

٢ ـ سياسات الاستهلاك Depreciation Allownces

يقصد بالاستهلاك هنا الأموال المجمعة كاستهلاكات للمعدات الرأسمالية او المبانى ، والتى تعزل من ايرادات المنظمة سنويا لمقابلة الاحتياجات الرأسمالية عندما يحين الوقت للتجديد ـ فمثلا اذا كانت قيمة المعدات فى المنظمة تقدر بمليون ريال فقد تعمل الادارة الى تحديد نسبة ١٠ ٪ من هذه القيمة فى مقابل الاستهلاكات السنوية لهذه المعدات ، وبذلك تكون الأموال المجمعة فى نهاية عشر سنوات مساوية هذه المعدات .

والأموال المتجمعة سنة بعد سنة من هذه الاستهلاكات قد لا تكون مجمدة بالمعنى الحقيقى للكلمة انتظاراً لتقادم المعدات ومن ثم احلال معدات جديدة محلها . بل قد تقرر الادارة اعادة استخدام هذه الأموال فى اغراض التوسع ، او وضعها فى البنوك والحصول على فوائد مالية عنها .

والقرار الذى تتخذه المنظمة فى هذا الشأن يعتمد الى حد كبير على عدد من العوامل المؤثرة مثل :

ا ـ مدى الحاجة الى اموال للانفاق الراسمالى او التشغيلى

ب ـ قدرة المنظمة على الحصول على اموال خارجية بفوائد مخفضة

جـ ـ نسبة العوائد التى يمكن الحصول عليها فى حالة اعادة استثمار هذه الأموال المجمعة فى التوسع ، او الاحتفاظ بها فى البنوك فى مقابل فوائد سنوية .

٣ ـ سياسات رؤوس الاموال التشغيلية Working Capital

ويعرف رأس المال التشغيلى بأنه الفرق بين قيمة الاصول المتداولة والخصوم المتداولة وبمعنى آخر فرأس المال التشغيلى هو فائض الأصول المتداولة المقدم من مالكى المشروع ، والذى يمكن فى العادة تحويله الى اموال سائلة فى المدى القصير الأجل . ورأس المال التشغيلى هو الذى يقرر قدرة المنظمة على مقابلة احتياجاتها التمويلية العاجلة لاستمرار عمليات التشغيل . وقدرة المنظمة فى الاحتفاظ بهذه الاموال هو الضمان الوحيد لاستمرارها ، والحصول على القروض الخارجية ، وتجنيبها حالات الافلاس ..

وتتوقف سياسات المنظمات فى الاحتفاظ بهذه الاموال على عدد من العوامل منها :

ا ـ طبيعة العمل الذى تزاوله المنظمة ، فالمنظمة التى تتعامل مع العملاء من خلال البيع النقدى المباشر تكون اقدر من غيرها فى الحصول على اموال سائله بانتظام ، ومن ثم فان احتياجها لرأس المال العامل يكون اقل من تلك المنظمات التى تتعامل مثلا بالتقسيط .

ب ـ كذلك فان المنظمات التى تتميز بقصر الفترات الزمنية للانتاج تكون حاجتها لرأس المال التشغيلى اقل من تلك التى تتميز بطول الفترة الانتاجية .

٤ ـ سياسات توزيع الأرباح

ان السياسة التى تعتمدها المنظمة فى توزيع الارباح تعتمد على نظرة المستثمرين واصحاب الشركة . فإذا كانت المنظمة تريد ان تبرز المزايا الاستثمارية لها امام العالم الخارجى فانها قد تلجأ الى توزيع ارباح سنوية للمساهمين ـ وهنا يُثار عادة السؤال حول ما هى الحصص التى تقوم بتوزيعها من الارباح للمساهمين وما هى الارباح التى يجب تجنيتها لاعادة الاستثمار .؟

اما اذا كانت المنظمة تسعى الى تحسين سمعة اسهمها فى السوق فانها قد تلجأ الى اعادة استثمار جزء كبير من الارباح وتوزيع نسبة ضئيلة او حتى عدم التوزيع ..

وعلى العموم ، فان رغبة المنظمة فى توزيع الارباح او اعادتها للاستثمار يتوقف ايضا على عدد من العوامل مثل :

١ ـ رغبة المستثمرين ونوعيتهم ، فاذا كان المستثمرون من اصحاب رؤوس الأموال فان رغبتهم قد تتمثل اساسا فى اعادة استثمار الأرباح لاغراض النمو والتوسع ، اما اذا كان المستثمرون من صغار الملاك فان رغبتهم الأولى تكون فى الحصول على دخول منتظمة فى شكل ارباح سنويه تصرف لهم مقابل اسهمهم فى رأس مال المنظمة .

٢ ـ الخطط الاستثمارية للمنظمة وسياسة الحصول على الأموال ـ فاذا كانت فوائد الاقتراض كبيرة فانها قد تلجأ للتمويل الداخلى عن طريق اعادة استثمار جزء كبير من الارباح السنوية ..

٣ ـ مدى الحاجة الملحة فى الحصول على اموال اضافية لمقابلة بعض الاحتياجات الطارئة .

٤ ـ عوائد الاستثمار المحتملة من اعادة الاستثمار .

رابعا : سياسات الافراد

ان الافراد هم مصدر تحقيق الأهداف والانجازات ، ومن ثم فان من مصلحة المنظمة ان تصيغ سياساتها فى هذا المجال بما يضمن تحقيق حماس الأفراد ودفعهم للانجاز ورفع معنوياتهم وتعميق احساسهم بالمسئولية ..

وفى هذا الاطار فان سياسات الأفراد قد تتناول ما يلى :

١ ـ سياسات الاختيار والتدريب .

ان سياسات الاختيار والتدريب هى من اهم سياسات الافراد وتتضمن هذه السياسات اتخاذ القرارات حول النقاط التالية :

ا ـ ما هى الاساليب التى ستتبع فى ملء الوظائف الصغرى فيما يتعلق بالمقابلات والامتحانات ؟

ب ـ هل يتم الاختيار على اساس عشوائى ثم تقوم المنظمة بعد ذلك بتثبيت الصالحين للعمل والاستغناء عن غير الصالحين ؟

جـ ـ ما هى المستويات التعليمية الدنيا التى لا تقبل المنظمة بعدها طلبات العمل ؟

د ـ ما هى الخبرات التى تتطلبها المنظمة فى الراغبين بالعمل ، وهل يجب ان يكون للراغبين فى العمل تدريب سابق على طبيعة العمل المطلوب ام أن المنظمة نفسها ستتولى مسئولية التدريب ؟

هـ ـ ما هى وسائل التدريب المطلوبة ، الفصول الدراسية ، المؤتمرات أو التدريب من خلال الممارسة On-the Job Training؟ .

و ـ هل يتم شغل الوظائف العليا من الخارج ، أم من خلال الترقية الداخلية ؟

ز ـ ما هى السياسة الخاصة بتعيين اقارب واصدقاء العاملين الحاليين بالمنظمة .

٢ ـ سياسات الأجور والرواتب

من الجوانب المتعلقة بتخطيط سياسات الأفراد تلك التى تتناول موضوع الاجور والرواتب والمزايا المالية الاخرى . وتثار هنا عدة اسئلة تشكل الاجابات عليها القالب او الطابع المميز لسياسات الادارة فى هذا المجال . ومن ضمن هذه الاسئلة ما يلى :

١ ـ كيف يتحدد كادر الأجور والرواتب ؟

٢ ـ ما هى المزايا المالية الأخرى التى ستعطى للعاملين بجانب الاجور الاساسية والتى تهدف الى رفع معنوياتهم وزيادة حماسهم للعمل ، مثل العلاوات ، والمشاركة فى الارباح ، علاوات السكن او الاسرة ، اعانات الزواج ... الخ ؟

٣ ـ ما هو مستوى الاجور والرواتب ، وكذلك المزايا المقدمة للعاملين فى المنظمات والمؤسسات المماثلة ؟

ان تقرير السياسات فى هذا المجال يرتبط الى حد بعيد بمدى قوة التنظيم العمالى فى المنظمة او ضعفه ـ وكلما كانت قوة الضغط العمالية اكثر كلما تحقق الكثير من المزايا المادية للعاملين . غير أن هذا يجب ان لا يكون القاعدة وخاصة فى بعض الدول ، والتى تزداد فيها عمق مسئولية الادارة نحو العاملين ورفاهيتهم . ويغلب فيها طابع ما يسمى « بعلاقات الأبوة » بين الادارة والموظفين ..

٣ ـ سياسة المزايا الاجتماعية او المعنوية 'Paternalistic Approach'

يرتبط هدف الادارة برفع معنوية الافراد Morale بمقدار ما تقدمه لهم الإدارة من المزايا الاجتماعية او المعنوية الى جانب الاجور او الرواتب . وتشمل المزايا الاجتماعية ،

مدة الاجازة السنوية ، الاجازات المرضية ، الاجازات الاضطرارية ، الخدمات الاجتماعية ، مثل تقديم بعض الوجبات فى مقر العمل ، او جمعية تعاونية للبيع باسعار مخفضة ، او بعض النشاطات الرياضية والترفيهية ، الرعاية الصحية ، التأمين ..

ولنا أن نتصور مدى تأثير عدم وجود مثل هذه المزايا فى المنظمة على معنويات العاملين بها وخاصة اذا كانت تقدم فى المنظمات المنافسة .

من هنا نتبين ان على ادارة المنظمة ان تتخذ عدة قرارات فى هذا الشأن وان تصبح هذه القرارات بمثابة سياسة دائمة للمنظمة فى هذا الشأن .. ان عدم وجود هذه المزايا سيؤدى بلاشك الى حجب الكفاءات الادارية فى الخارج عن التفكير فى الالتحاق بالمنظمة وسيدفع من فى داخل المنظمة من كفاءات للبحث عن ظروف عمل افضل خارج المنظمة ..

زيادة فعالية السياسات الإدارية

معظم المنظمات لديها سياسات ادارية من مختلف قطاعات اعمالها ونشاطاتها سواء كانت هذه السياسات مكتوبة او شفوية ، مفهومة او غير مفهومة ، مستخدمة او غير مستخدمة ، كاملة او غير كاملة ، معقولة او غير معقوله [١]

والسياسات الادارية هى الاساس فى تفويض السلطة فبغير هذه السياسات التى تحدد ملامح الطريق لكل العاملين يصعب على الشخص المفوضة له السلطة التصرف فى العمل الموكل اليه .

وحتى مع وجود هذه السياسات فان بعض المنظمات تتجاهل هذه السياسات فى اتخاذ بعض القرارات ، والبعض الآخر لا يطورها لتسير متناسقة مع الظروف المستحدثة : والبعض الثالث من المنظمات قد يخلط بين السياسات والاجراءات لذلك فانه لكى تكون السياسات الادارية اكثر فعالية فانه يجب النظر الى العناصر التالية : ـ

---

(١) Koontz and O'Donnel, OP. cit., pp. 248-250

١ ـ لابد وان ترسم السياسات وتعد بشكل يتلاءم مع الاهـداف والخطـط ولا يتناقض معها .

٢ ـ ان تكون السياسات مترابطة وتكمل بعضها البعض وان لا تكون متناقضة ، فلا يجب مثلا أن تكون سياسات الافراد متناقضة مع سياسات التمويل أو أن تكون سياسات الانتاج متناقضة مع سياسات التسويق .

٣ ـ ان تتميز السياسات بالمرونة وعدم التجمد والثبات ، فالسياسات التى اعدت قبل عشر سنوات قد لا تخدم اهداف الادارة حاضرا ومستقبلا وعندئذ لابد من تغييرها بما يتناسب والظروف الحاضرة والمستقبله .

٤ ـ يستحسن ان تكون السياسـات الادار يـة مكتوبـة ، وذلك يكون ادعـى لاستعمالها وفهمها من قبل الافراد ، وعدم نسيانها او تداولها .

٥ ـ لابد وان تشرح وتفسر وتعرف للعاملين . ذلك أن السياسات ان لم تكن واضحة ومفهومة فقد لا يستطيع العاملون تطبيقها .

٦ ـ ان لا تتعارض مع الأعراف التجارية المتداولة او مع التنظميات والتشر يعات الحكومية ، او مع العادات والتقاليد الاجتماعية .

٧ ـ ان تكون شاملة وتتناول كل أوجه العمل والنشاطات فى المنظمة وان تسير بشكل مكمل لوظيفة التنسيق ولا تتعارض معه .

بل انه من الطبيعى ان يتم التنسيق من خلال هذه السياسات ..

ثانيًا : البَرامج

يمكن أن نعرف أى برنامج للعمل Program بأنه « عبارة عن خليط من الأهداف والاجراءات ، والقواعد ، والواجبات ، وخطوات العمل ، والموارد البشر ية والمالية والتى تعمل فى اطار ميزانية محددة ومتطلبات رأسمالية معينة من أجل تنفيذ عمل معين أو خطة معينة .

وبعبارة أسهل يمكن تعريف البرنامج « بأنه خطة عمل لانجاز واجبات معينه خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة » وعلى ذلك تصبح مثلا خطة العمل الخمسيه لدى وزارة المواصلات بمثابة برنامج للعمل ، ويصبح مشروع توسعة المصنع باضافة خط جديد من الانتاج بمثابة برنامج عمل خلال العامين القادمين .

والبرنامج قد يكون صغيرا أو قد يكون ضخما . فمثلا قد تتبنى شركة للطيران برنامجا للعمل يقضى بشراء طائرات من نوع بوينج الجديدة « ٧٦٧ » لاستخدامها خلال ثلاث سنوات من تاريخ اتخاذ القرار ـ وقد يترتب على هذا القرار الدخول فى برنامج عمل ضخم قد تتجاوز تكلفته ألف مليون ريال . وقد يكون البرنامج صغيرا مثلا إذا كان تنفيذه لايتطلب ميزانية ضخمة ولا جهود ضخمة ولا أوقات طويلة . فمثلا قد يكون برنامج تدريب مندوبى البيع لمدة أسبوع واحد على فنون البيع برنامجا صغيرا بالقياس ببرنامج شراء طائرات بوينج ٧٦٧ .

على أنه على أى حال يمكن أن نقول أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين كل البرامج سواء كانت صغيرة أو كبيرة ـ هذه الخصائص هى :

١ ـ انها تخدم تحقيق هدف أو أهداف معينة .

٢ ـ أنها تستلزم جهودا اضافية .

٣ ـ ان تنفيذها يرتبط بزمن معين .

٤ ـ انه لابد من وجود ميزانية محددة للصرف منها على البرنامج ومعتمدة لأجله .

٥ ـ ان البرنامج عادة يرتبط بخطة عمل أو ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض من اجل تحقيق هدف محدَّد فى خطة العمل .

ومن ناحية أخرى يلاحظ عادة أن البرامج الكبيرة غالبا مايتطلب إنجازها وجود برامج فرعيه تخدم هدف البرنامج الكبير النهائى . فمثلا فى برنامج استخدام طائرات البوينج « ٧٦٧ » بعد ثلاث سنوات من الآن فى خطوط الشركة فانه لابد من وجود عدة برامج فرعيه حتى يصبح استخدام هذه الطائرات الحديثه ممكنا . وعلى سبيل المثال تصبح البرامج التالية امرا مطلوبا بالحاح .

١ ـ برنامج لتدريب الطيارين والميكانيكيين .

٢ ـ برنامج للتدريب على الخدمات الأرضية المطلوبة لهذا النوع من الطائرات .

٣ ـ برنامج للصيانة ، ومايتطلبه ذلك من تدريب للعاملين فى هذا النوع من الطائرات ، وتوفير قطع الغيار ، والمستلزمات الأخرى الخاصة بالصيانة .

٤ ـ برنامج لتمويل شراء الطائرات الجديدة من حيث البحث عن مصادر الأموال وتحقيق افضل شروط الائتمان من حيث مدة التسديد وفوائد القرض .

٥ ـ برنامج للتأمين على هذه الطائرات .

٦ ـ برنامج للترويج والاعلان ـ لتهيئة المسافرين المحتملين لاستخدام هذه الطائرات عند بدء تشغيلها .

٧ ـ برنامج لجدولة الرحلات لهذه الطائرات .

٨ ـ برنامج للعلاقات العامة لتهيئة الرأى العام لقبول هذا النوع من الطائرات .

ويجب أن تكون هذه البرامج معدة سلفا مثل وصول الطائرات واستخدامها والخلل فى تنفيذ أى برنامج من هذه البرامج سيعنى بلاشك تأخر استخدام هذه الطائرات فى الجدول المحدد .

وعلى ذلك ، نرى أن العمل فى أى برنامج فى المنظمة لايمثل برنامجا مستقلا فى ذاته وانما هو عبارة عن برنامج اشتقاقى أو فرعى أو مكمل لبرنامج آخر من اجل تحقيق هدف معلن أو خطة معلنه .

والخطط فى حقيقتها هى مجموعة من البرامج المكملة لبعضها البعض والتى تؤدى اما فى شكل زمنى متلاحق أو متداخل وتخدم تحقيق هدف معين يراد تحقيقه فى الأمد البعيد .

الإجراءات

تتطلب الخطط سواء كانت استراتيجية أو تنفيذية ، طويلة الأجل أم قصيرة، وكذلك السياسات الادارية ، والبرامج ، والمعايير ، والميزانيات تتطلب جميعها بعض التفاصيل

حول الطـرق والكيفيـة التـى تؤدى أو تنفـذ بهـا ـ هذه التفاصيـل هى مايسمـى « بالاجراءات » Procedures .

« ويمكن أن نعرف الاجراءات من هذا المنطلق بأنها عبارة عن عدد من الوظائف أو الخطوات المتلاحقة والتى تؤدى بهدف انجاز عمل معين » .

كذلك يمكن أن نعرف الاجراءات بأنها « خطط عمل محددة تحدد بموجبها خطوات اداء لانجاز عمليات محدده فى المستقبل » .

والأمثلة للاجراءات الادارية متعددة ـ وعلى سبيـل المثـال نأخـذ الاجـراءات التالية :

١ ـ اجراءات منح الاجازات والتى تبدأ من المرحلة التى تم فيها طلب الاجازة من قبل الموظف حتى مرحلة صرف استحقاق الاجازة .

٢ ـ اجراءات صرف الرواتب .

٣ ـ اجراءات طلب توريد المواد ـ والتى قد تأخذ السلسلة التالية من الخطوات :

أ) اخطار من أمين المخازن بوشك الانتهاء من مواد معينة الى قسم المشتريات .

ب) البحث عن مصادر لتوريد المواد من قبل قسم المشتريات .

جـ) اعداد أوامر الطلب .

د) اعتماد المبالغ .

هـ) اصدار القرار بالشراء .

و) الاتصال بالمورد ، وتحديد المواد المطلوبـة من حيـث الكميـة ، والنوعيـة ومـدة التوريد .

ز) الاستلام والفحص من قبل قسم المشتريات .

ح) التوريد إلى المخازن بعد التأكد من مطابقة هذه المواد لما هو وارد بأمر الطلب .

وفى العاده فان الاجراءات تحدد الطريقة التى يؤدى بها العمل ، ومتى ، ومن يؤدى العمل . وبطبيعة الحال فان هذا التحديد يتم فى اطار بحث ايسر السبل التى يتم بها تنفيذ العمل من بين عدة طرق ، من حيث الوقت ، الجهود ، والتكاليف .

وبالمقارنة بالسياسات الادارية ، فان الاجراءات تتناول جوانب عمل محددة بينما تمثل السياسات ارشادات توجيهية عامة لطرق العمل .

وعلى ذلك يمكن تحديد الخصائص التالية التى تميز الاجراءات الادارية :

١ ـ انها تتناول خطوات عمل لأحداث حاضرة ومستقبلة .

٢ ـ انها تتناول جوانب عمل محدده .

٣ ـ انها مطلوبة فى كل قطاع من قطاعات العمل المختلفة بالمنظمة .

٤ ـ ان تمثل خطوات متلاحقة من الأداء .

٥ ـ أنها تتميز بالتكرارية ـ وهذا يعنى أنه متى قامت الحاجة الى تكرار نفس العمل فان الاجراءات المتبعة تأخذ الطابع السابق. فعملية توريد للمواد تأخذ نفس الاجراءات فى كل مرة ـ كذلك عملية صرف الرواتب أو منح الاجازات تمر بنفس الاجراءات فى كل مرة تؤدى فيها تلك العمليات .

زيادة فعالية الاجراءات :

تلعب الاجراءات دوراً هاماً فى أعمال المنظمة اليومية : فتحديدها واقرارها يريح كاهل المديرين من الدخول فى تفاصيل كثيرة حول ارشاد المسئولين لطريقة اداء أعمالهم اليومية . لكى تكون هذه الاجراءات أكثر فاعلية فى تحقيق الأهداف المطلوبة فانها لابد وأن تحقق مايلى :

١ ـ أن تكون شاملة ومرتبطة فعلا بالأهداف المطلوبة .

٢ ـ أن تكون نمطية وتستند الى معايير محددة حتى يسهل حصر المسئولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها .

٣ ـ لابد وأن ترتبط الاجراءات بالخطوات الرقابية فى المنظمة حتى يمكن التأكد من أن مايتخذ من اجراءات لايتعارض مع الأهداف المطلوب تحقيقها من انجاز عمل معين .

٤ ـ أن تستند الاجراءات على الحقائق الكافية عن طبيعة العمل لا على الحدس والتخمين .

٥ ـ أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة ـ بمعنى أن نفس الاجراءات يجب أن تطبق على

نفس العمليات فى كل مرة يؤدى فيها نفس العمل ـ ولكن متى ما اقتضت الظروف الانحراف عنها لأسباب طارئه دون اخلال بالأهـداف فلا مانـع عندئـذ من هذا الانحراف المؤقت .

٦ ـ التحديث : ان لاتتجمد هذه الاجراءات عند حد معين لأن طبيعة التطورات والظروف الخارجية المحيطـة قد تستلـزم التغيـر ـ وخاصـة فى عصر يتميـز بثـورة التكنولوجيا والتقدم السريع . فمثلاً قد تستلزم الاجراءات الطويلة والروتينية الخاصة بصرف رواتب الموظفين وما رافقها من جهد ووقت التحول عن هذا الأسلوب الى استخدام العقل الالكترونى فى هذه العملية حتى يمكن تحقيق مزايا السرعة وانخفاض الجهد والتكاليف .

٧ ـ ان تتميز بالتبسيط بدلا من التعقيد والتطويل .

المعـايـير[٧]

يمكن أن نعطى للمعايير معنيين ، معنى شامل وآخر ضيق : والمعنـى الشامـل للمعايير هو وصفها بأنها « خطط » . وحيث أن « المعيار » هو نتيجة مطلوب تحقيقها من خلال اداء عمل معين كذلك الخطة نفسها هى نتائج مرجـوة لعمـل يتـم اداؤه فى المستقبل .

والمعنى الضيق للمعايير « هى انها وحدات قياس تقديرية يتم من خلالها مقارنة النتائج النهائية بهذه الوحدات القياسية » . و « المعايير » من هذا المنطلق تخدم الادارة كمرشد فى تقويم انجازات ونتائج العمل . وهى بهذا تمثل اداة رقابية تهدف الى ضمان أن مايتم انجازه يسير وفقا لما تتوقعه الادارة . كذلك فان المعايير يمكن أن تتخذ عدة أشكال وفقا لطبيعة العمل المطلوب قياسه وتقويمه فهى يمكن أن تكون « كمية » ، « زمنية » ، « نقدية » ، أو « نوعية » .

ويتم تحديد المعايير عادة على ضوء الاسترشاد بمعلومات الماضى ، وعلى ضوء خبرة الأشخاص المعنيين بالعمل فى بعض فروع المنظمة ، وأحيانا على ضوء نتائج التجارب المكررة .

ومن الطرق المستخدمة فى تحديد المعايير الكمية والزمنية مايعرف بدراسة « الزمن والحركة » Time and Motion.وهى طريقة تستند على التجارب المكررة والملاحظة الشخصية من قبل المشرفين على العمل . وعلى ضوء هذه الطريقة فقد يحدد المعيار الكمى على أنه « يتضمن إنتاج مائة وحدة فى الساعة » . وقد يتحدد المعيار الزمنى بالقول أن الوقت اللازم لانتاج الوحدة (ك) فى القسم (ع٣) هى ثلاث دقائق .

ويعتبر تحديد المعيار الكمى والزمنى للأداء من مناطق الاحتكاك بين الادارة والعمال فى منظمات الأعمال ـ ففى الوقت الذى تحرص فيه الادارة الى توسيع الكمية المنتجة وتضييق الوحدة الزمنية عند تحديد المعايير نجد أن رغبة العمال تسير عكس ذلك . فمثلا قد ترى الادارة أن المعيار الكمى فى القسم (ع ٣) هو انتاج ١٠٠ وحدة من السلعة (أ) فى الساعة (٦٠ دقيقة) بينما يرى العمال أن المعيار الكمى يجب أن يكون مثلا ٨٠ وحدة فى الساعة لأن ذلك يعنى اعطاء العمال فرصة للراحة والاسترخاء ولو لدقائق محدده أثناء العمل ـ أو تبادل الحديث مع الزملاء بدلا من الاستغراق فى العمل بشكل كلى وآلى .

وغالبا مايتم علاج هذا الاحتكاك فى المنظمات الكبيرة من خلال الجهود المشتركة فى تحديد المعايير الكمية والزمنية بين ممثلين من الادارة وممثلين من العمال أو من نقابتهم ان كانت لهم نقابة أو تنظيم .

وفى الحالات التى يصعب فيها تطبيق اسلوب المعايير الكمية والزمنية فقد تستخدم « المعايير النقدية » أو معايير التكلفة كما تسمى أحيانا . فقد نقول مثلا أن تكلفة إنتاج الوحدة المنتجة هى خمسة ريالات . على أنه قد تعمل المعايير النقدية جنبا الى جنب مع المعايير الكمية والزمنية « كأن نقول ، إن الوحدات المنتجة من السلعة (أ) هى ١٠٠ وحدة فى الساعة ، وأن تكلفة الوحدة المعيارية لابد وأن تكون فى حدود خمسة ريالات » .

كذلك يمكن استخدام المعايير النقدية فى صورة « ميزانية » لقياس الاداء للادارات والأقسام فى المنظمة ـ ومقارنة نتائج هذا الاداء مع النتائج المقدرة سلفا فى الخطط .

وأخيرا ، فان المعايير النوعية تعنى بالكيفية التى يتم بها الأداء ـ ومن الأساليب المستخدمة فى تقويم الاداء بعض الوسائل الرياضية والاحصائية ، مثل « العينات العشوائية » Random Sampling و « خرائط الرقابة النوعية » Quality Control Charts والتى تهدف الى مقارنة المنتج الفعلى بالمعايير المحددة سلفا . فمثلاً قد تقرر الادارة أن البعد الطولى للمسامير المنتجة يجب أن تكون فى حدود (٩٩,٩٨ ـ ١٠٠,٠٢ملم) أى أن أطوال المسامير المنتجة فعلاً فى هذه الحدود يتم قبولها أما إذا تجاوزت نسبة التسامح ٠,٠٢+ - من المليمتر فيرفض الانتاج باعتباره مخالفاً لمعيار الجودة النوعية المطلوبة والمتفق عليه سابقاً .

أنواع الخطط : المعيار الوظيفي

لعل من المفيد ونحن نختتم هذا الفصل أن نتناول جانبين بارزين فى التخطيط هما تخطيط الميزانية ، وتخطيط القوى العاملة وهما على الرغم من أهميتهما الا انهما فى نفس الوقت متداخلان ـ ذلك أن تخطيط الميزانية يضم فى جوانبه الانفاق على القوى العاملة سواء فى مجال النفقات المباشرة كالأجور والرواتب أو الانفاق غير المباشر كالخدمات والتدريب . كذلك بالتبادل ، فان تخطيط القوى العاملة يتم من خلال التقيد بميزانية مالية محددة يسير فى اطارها هذا التخطيط .

تخطيط الميزانية Budget Planning

الميزانية كنوع من أنواع الخطط هى عبارة عن شكل يمثل النتائج المتوقعة فى صورة رقمية ، وهى أداة رقابية تهدف اما الى مقارنة النفقات والايرادات التى نتصورها عند وضع هذه الميزانية بالنفقات والايرادات الفعلية المحققة ، أو الى تصوير قائمة المركز المالى للمنظمه ، أو الى حسابات التشغيل والمتاجرة ، أو الى توقعات الربح والخسارة .

وعمل الميزانية هو فى الواقع عمل تخطيطى ، فهو يجبر المنظمة على أن تعد مقدما وفى صورة تقديرات رقميه المصروفات والايرادات المتوقعه ، حسابات التدفق النقدى

Cash Flow والنفقات الرأسمالية ـ وهى بهذا تصبح بمثابة برنامج عمل تسعى المنظمة لتسيير نشاطاتها وعملياتها فى اطار الالتزامات المالية المحددة فى الميزانية .

والميزانية قد تعد لتشمل برنامجا محددا فى ادارة معينة أو أن تتضمن عدة برامج فى آن واحد ـ ومن مجموع الميزانيات المحددة للبرامج المختلفة فى المنظمة يمكن اعداد ميزانية موحدة تمثل خطة عمل للمنظمة فى المستقبل المنظور من سنة الى خمس سنوات مثلاً .

تخطيط القوى العاملة Man Power Planning

يعرف تخطيط القوى العاملة بأنه "يمثل تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية من الناحية العددية والنوعية فى المكان المناسب والوقت المناسب وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة » . ومتى ماتحققت هذه الشروط أى شروط العدد والنوع والوقت والمكان فان تخطيط القوى العاملة يمكن أن يتصف بالنجاح فى تحقيق الأهداف .

وتتجلى دواعى الاهتمام بتخطيط القوى العاملة فى المنظمة فى عدة أسباب أهمها[1] :

١ ـ ندرة الموارد البشرية النوعية فى مختلف المهارات .

٢ ـ ندرة الموارد المالية .

٣ ـ ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية .

ويتم تخطيط القوى العاملة على مرحلتين هما :

اولا : دراسة وتحليل الاحتياجات البشرية الحالية .

ثانياً : تقدير احتياجات المستقبل .

---

(١) لمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع راجع :

د . مدنى عبد القادر علاقى ، تنمية القوى البشرية (القاهرة : مطابع دار الشعب ، ١٣٩٦ هـ) الفصل السابع ، ص ٨٦ ـ ١٠٥

وتشمل مرحلة دراسة وتحليل الاحتياجات البشرية الحالية الجوانب التالية :

١ ـ حصر الوظائف الحالية فى جميع المستويات الادارية .

٢ ـ مسح البرامج التدريبية المقدمة فى المنظمة .

٣ ـ تقويم الجوانب الاقتصادية والمالية والمعنوية فى سياسات الأفراد الحالية .

أما تقدير احتياجات المستقبل فتم أساساً عن طريق استخدام أساليب التنبؤ والتى قد تشمل :[1] .

١ ـ الرأى أو التقدير الشخصى .

٢ ـ النماذج الاحصائية والرياضية والتى قد تعتمد على المعلومات التاريخية وتقديرات ظروف المستقبل .

٣ ـ أسلوب التناظر أو التماثل عن طريق العقل الالكترونى .

٤ ـ أسلوب نماذج المصفوفات Matrix Models .

ومن خلال أسلوب التقدير الشخصى يتم تقدير احتياجات المستقبل من القوى العاملة على أساس تقدير الادارة للنشاطات المتوقعة فى المستقبل وربط هذه النشاطات بعدد الأفراد المطلوبين ونوعياتهم والادارات التى ستحتاج الى مزيد من الكفاءات البشرية والوقت اللازم لملء الشواغر الوظيفية .

ومن أهم الأساليب الاحصائية فى التنبؤ باحتياجات المستقبل من القوى العاملة أسلوب السلاسل الزمنية Regression Analysis والذى يعتمد على البيانات التاريخية السابقة والعوامل المتوقع تأثيرها مستقبلا على تقدير هذه الاحتياجات . وأسهل الأساليب المستخدمة فى هذا الاطار هو مايسمى بأسلوب الاسقاط والذى يعتمد على متغير واحد من اتجاهات الماضى . فلو ارادت الادارة مثلاً التنبؤ بالاحتياجات البشرية خلال العام ١٤٠٥هـ فانه يرجع الى تطور هذه الاحتياجات خلال العشر أو خمس

---

(1) **Don R. Bryant' Michael J. Maggard' and Robert P. Taylor'(Manpower Planning Models and Techniques: a descriptive Survey')Business Horizon (April' 1973) pp.69-78**

سنوات الماضية ومن ثم يستخدم جدول الانحدار الناتج فى إسقاط الاحتياجات المقبله وذلك باستخدام مايسمى بمعادلة « الخط المستقيم » وهى .

ص = أ + ب س

حيث أ = أَ ـ ب س

$$\text{و ب} = \frac{\text{مج س}^{٢}}{\text{مج س}^{٢}}$$

أما أسلوب التماثل بالعقل الالكترونى فيعتمد على مايسمى « بمخزن المهارات » والذى يشمل تقديم معلومات منتظمة للادارة حول عدد من العناصر مثل الرواتب ، المزايا ، مستويات تعليم وتدريب العاملين ، طلبات الالتحاق ومؤهلات المتقدمين للعمل ، ونتائج التقويم المستمرة للقوى العاملة . وتحليل المعلومات الموجودة فى مخزن المهارات من خلال قياس تأثير سياسات التعيين ، والنقل والتدريب على العناصر السابقة وذلك من أجل الوصول الى تقدير للاحتياجات المتوقعه من الأفراد فى الأقسام المختلفة من التنظيم .

وأخيراً فان أسلوب « نماذج المصفوفات » ، يهدف الى تحليل نسبة الاحتمالات حول ثبات الموظف فى عمل معين أو ترقيته أو نقله إلى عمل آخر فى المستقبل ، وذلك على ضوء السياسات الادارية ونماذج التنقلات والترقيات السابقة ـ وتحلل هذه الاحتمالات لعدد معين من السنوات ويؤخذ بعد ذلك المتوسط لتقرير احتمال التدفق البشرى خلال كل سنة من سنوات الخطة[1] .

---

(1) Thierauf' Klekamp' and Geeding' Op. cit.' P. 272

بعض الاتجاهات الحديثة في التخطيط

من أجل الحصول على نتائج أفضل من التخطيط فقد ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة التى تدعو الى توسيع قاعدة المسئولية عن اعداد الخطط عن طريق اشراك الموظفين فى عملية التخطيط جنباً إلى جنب مع الاداريين ، وكذلك عن طريق مايسمى « بالتخطيط الموجه من الخارج » .

ويدعو التخطيط بالاشتراك Participative Planning إلى اشراك الموظفين فى عملية التخطيط لمستقبل إداراتهم وأقسامهم انطلاقاً من أن ذلك يعمق لديهم الأحساس بالمسئولية ، وأن المشاركة تدفعهم الى الشعور بالرضى حينما يعرفون أنهم من خلال هذه المشاركة انما أيضاً يقومون بوضع تصوراتهم لمستقبلهم الشخصى فى المنظمة .

أما التخطيط الموجه فيتأثر بالرأى القائل أن عوامل التأثير الخارجية تلعب دوراً خطيراً فى تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها . ومن ثم فان صياغة واعداد الخطط يجب أن يرتكز أولا على تحليل أثر هذه العوامل الخارجية على المنظمة .

التخطيط بالمشاركة Participative Planning

إن تعريف التخطيط بالمشاركة ينطلق من مبدأ ادارى حديث هو مبدأ « الادارة بالأهداف » Management By Objectivesوالذى سبق أن استعرضناه فى موضع سابق من هذا الكتاب . والذى يعنى أن يشترك الموظفون جنباً إلى جنب مع رؤسائهم فى تحديد أهدافهم المقبلة وذلك على ضوء الأهداف العامة المحددة للمنظمة ـ و « التخطيط بالمشاركة » من هذا المنطلق يعنى أنه بدلا من أن تقدم الادارة خطة جاهزة للمرؤوسين وتطلب منهم تنفيذها فانها تبدأ التخطيط من القاعدة بأن تطلب من الموظفين اعطاء الرأى فى عملية التخطيط وتقرير الخطط المطلوبة للمستقبل.ولقد دلت بعض الدراسات فى هذا المجال إلى أن بعض المنظمات التى تطبق هذا الاتجاه فى

التخطيط قد حققت أرباحاً أكثر من المعدلات المعتاده نظراً للاختصار المحقق فى الوقت اللازم لاعداد الخطط وتنفيذها .[١]

والتخطيط بالمشاركة يدعو إلى أخذ آراء المرؤوسين ومقترحاتهم فى مختلف مواقع العمليات والنشاطات الادارية حول أساليب تحسين النشاطات الادارية والانتاجية فى برامج العمل المطلوبة .

ويمكن فى هذا الاطار أن نحدد خطوات التخطيط بالمشاركة على النحو التالى .[٢]

أولاً : الحصول على آراء وشكاوى ومقترحات المشرفين ورؤساء العمال بشكل مكتوب حول العوائق التى تحد من التنفيذ وحول الأساليب التى من شأنها تحسين عمليات الأداء .

ثانياً : وتتمثل الخطوة الثانية فى جمع الآراء والأفكار والمقترحات فى « إدارة مركزية » أو « لجنة » أو « مجموعة تنسيق » ، وتصنيفها وفقا للتقسيم الوظائفى فى المنظمة (إنتاج ، تسويق ، تمويل ، أفراد ، بحوث وتطوير) وتقسم المجموعة بعد ذلك إلى عدة مجموعات فرعية تتكون كل مجموعة من شخصين تقوم كل مجموعة باعداد خطة عمل أولية لقسم من الأقسام . وحتى يمكن الحصول على آراء محايدة فى اعداد الخطط فان كل مجموعة من هؤلاء تتولى وضع خطة للقسم الذى تملك أقل خبرة فيه فيقوم مثلاً اثنان من إدارة التسويق بوضع خطة العمل لادارة التمويل ، ويقوم شخصان من إدارة الأفراد بوضع خطة العمل للبحوث والتطوير ، ويقوم شخصان آخران من إدارة الانتاج باعداد خطة الأفراد .. وهكذا .

ثالثاً : تجتمع المجموعة بكامل أفرادها وتراجع الخطط الأولية ويوافق عليها جماعياً .

رابعاً : يعاد تقسيم المجموعة إلى مجموعات فردية متخصصة وتأخذ كل مجموعة خطة العمل الأولية فى الحقل الذى تنتمى اليه فتأخذ مثلاً مجموعة ادارة التسويق خطة التسويق الأولية ، ويأخذ فريق الانتاج خطة الانتاج الأولية .. وهكذا .

خامساً : تقوم هذه المجموعات الفرعية ببحث أكثر تفصيلاً لهذه الخطط الأولية للوصول إلى اعداد الخطة النهائية . وهنا يلاحظ أن مكونات كل خطة يجب أن تشمل مايلى :

---

(١) Albert Humphry "MBO Turned Upside down" Management Review (August' 1974) pp. 4-8.

(٢) Thierauf' Klekamp' and Geeding' Op. cit.' P. 235

١ - مسودة من ثلاثة أجزاء تشمل ، تحليل موضوع الخطة ، التوصيات المقترحه ، وطريقة التنفيذ والرقابة .

٢ - جدول لخمس سنوات يشمل العمليات والترتيب الزمنى لتنفيذها .

٣ - قائمة بالتكاليف الرأسمالية والتشغيليه .

٤ - قائمة بالايرادات التشغيليةَ ووفورات التكاليف المتوقعةَ .

٥ - قائمة ببعض الافتراضات المحدده .

٦ - نظام الرقابة المقترح .

سادساً : وحينما تتم دراسة جميع الخطط على النحو المشار إليه فى الفقرة السابقة تجتمع المجموعة الادارية السابقة بكامل أفرادها لمراجعة وتقويم كل خطة واجراء بعض التغييرات إذا لزم الأمر ذلك .

سابعاً : تكون الخطوة الأخيرة باعداد المجموعة لبيان يحدد استراتيجية المنظمة وخطتها الخمسية ، وتقديمها من ثم إلى رئيس المنظمة الذى يقوم بمراجعتها وربما اجراء بعض التعديلات عليها ، ومن ثم الموافقة عليها واعتمادها كخطة عمل خمسية للمستقبل .

التخطيط الموجّه من الخارج Outside-Im Planning

ينطلق مبدأ « التخطيط الموجه من الخارج » من المنطق الذى يرى أن استمرار بقاء المنظمة أو ازدهارها فى المستقبل انما يعتمد على مدى تفاعلها وتأثرها بالظروف البيئية الخارجية . ومن ثم فان على الادارة ان تعى تأثير عوامل البيئةَ وتقوم بدراستها وتحليلها وتأثيرها على نشاطات المنظمة قبل البدء الفعلى فى اعداد خططها للمستقبل .

ووفقاً لهذا الفكر فى التخطيط فان مراحل اعداد خطط المنظمة يجب أن تأخذ التسلسل التالى :

أولاً : دراسة وتحليل مفصل لجميع العوامل البيئية والتى تؤثر بنحو مباشر أو غير مباشر على مستقبل المنظمة وازدهارها ، مثل الحالة العامة لقطاع الصناعة أو العمل الذى تنتمى اليه المنظمة ، أموال المنافسة ، النظم والتشريعات الحكومية ، اتجاهات السوق ، الدورات الاقتصادية والتجارية ، اتجاهات المستهلكين،والرأى العام ... الخ ..

ثانياً : ويتبع هذا التحليل للعوامل البيئية الخارجية ، تحليل للعوامل الداخلية فى المنظمة والتى تؤثر بطريقة أو بأخرى على نمو ومستقبل المنظمة . وتشمل هذه العوامل ، السلع المنتجه ، أنواع العملاء ، القوى العاملة ، الخدمات والتسهيلات والمرافق ، نظم المواصلات والاتصالات ، المخازن والمستودعات ، الهيكل التنظيمى والعلاقات الوظائفية ، التمويل ، خطط التوسع ، الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة .

ثالثاً : بعد تعريف ودراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية والعوامل الداخلية تقوم المنظمة بتحديد وتعريف المشاكل التى تواجهها فى بعض قطاعات العمل والتى تؤثر على بقائها وتطورها . ومن خلالها يمكن للادارة أن تحدد مواقع المعوقات ومواقع الفرص المتاحة .

رابعاً : تحديد المسالك البديلة التى يمكن للمنظمة اختيار احدها ، وذلك من خلال دراسة هذه المشاكل على ضوء المواجهة مع العوامل الخارجية ـ وتحديد امكانيات المنظمة فى اتخاذ احد هذه البدائل بما يتناسب وتحقيق أهدافها المطلوبة .

خامساً : تكوين الخطة المطلوبة على ضوء الخطوات الأربعة السابقة، ان ماينجم عن هذا النوع من التخطيط هو مايسمى « بالتخطيط الموجه من الخارج » والذى يتم فيه مواجهة العوامل الخارجية المؤثرة مع العوامل الداخلية فى المنظمة لينجم عن ذلك خطة عمل لمستقبل المنظمة تتلاءم مع أهدافها الأساسية فى البقاء والتطور[١] .

ملخص الفصل

كان موضع اهتمامنا فى هذا الفصل هو تحليل لأنواع الخطط الادارية فى المنظمة . وقد انطلقنا فى تقسيمنا للخطط من عدة معايير هى المعيار الزمنى ، والمعيار الشكلى ، والمعيار الوظيفى .

---

(١) Merritt L. Kastens' 'Outside- In Planning', Managerial Planning' (March - April' 1974) pp. 1-7' 21

وفى الجانب الخاص بالمعيار الزمنى تناولنا بالشرح المفصل التخطيط الطويل الأجل ، وبينا أهدافه ، ومراحله ، والمزايا المتوقعه منه ، وكذلك أساليب زيادة فعاليته - ثم استعرضنا مفهوم التخطيط المتوسط والقصير الأجل - واختتمنا هذا الجزء بشرح موجز عن خطوات تحقيق التكامل والترابط بين هذه الأنواع من الخطط الزمنية .

وفى الجانب الشكلى للخطط الادارية استعرضنا عدداً من الأساليب التخطيطية والتى تمثل كل منها منهاجاً معينا من الخطط التى تتناول احداث المستقبل من زاوية الحاضر . وفى هذا الاطار نوقشت السياسات الادارية كنموذج من نماذج الخطط،وحددنا مفهوم السياسة ، وكيفية تطبيقها ، ودواعى الحاجة اليها . ثم عرضنا بشكل موسع نماذج معينة لبعض مجالات السياسات الادارية فى قطاعات الانتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والأفراد،وحددنا بعد ذلك النقاط المطلوبة لزيادة فعالية السياسات الادارية .

كذلك قمنا بمناقشة مفهوم البرامج والاجراءات واستخدمنا بعض الأمثلة التوضيحية من أجل تعميق مفاهيمها ، وبينا الكيفية التى يمكن أن تتحقق من خلالها فعالية الاجراءات فى المنظمات .

وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح لمفهوم المعايير وأنواعها الزمنية ، والكمية ، والنوعية ، والنقدية ، وبيَّنا كيف أن هذه المعايير بجانب أنها نماذج تخطيطية الا أنها أيضا تخدم أهدافا رقابية فى ادارة عمليات المنظمة .

وفى مجال الخطط الوظيفية تناولنا بالشرح نموذجين لهذا التخطيط هما تخطيط الميزانية ، وتخطيط القوى البشرية وحددنا العناصر المطلوب النظر اليها فى هذين النوعين من الخطط .

واختتمنا الفصل بجزئيات عن أهم التطورات والاتجاهات الحديثة فى التخطيط ، وتناولنا فى هذا الاطار اتجاهين حديثين هما « التخطيط بالمشاركة » ، و « التخطيط الموجه

من الخارج » ، وبيننا ان كلا النوعين من التخطيط يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة فى التحكم والتنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية فى المنظمة وذلك من أجل زيادة فعالية التخطيط وجعل قدرتها فى تحقيق الأهداف أكثر يسراً وأقل كلفةً .

أسئلة للمراجعة

(س ١) اكتب مقالاً عن التخطيط الادارى الطويل الأجل موضحاً مفهومه ، وأهدافه ، والمراحل التى يمر بها اعداد الخطة .

(س ٢) كيف يمكن للادارة أن تزيد من فعالية التخطيط الطويل الأجل ؟

(س ٣) قارن بين أنواع التخطيط وفق المعيار الزمنى ، وحدد الخطوات اللازمة لتحقيق التكامل بين التخطيط الطويل والقصير الأجل .

(س ٤) عرّف ، ثم قارن بين المصطلحات التالية :

السياسات ، الاجراءات ، المعايير .

(س ٥) حدد دواعى الحاجة إلى وجود سياسات إدارية مكتوبه ، والخطوات التى يتم بموجبها تطبيق هذه السياسات .

(س ٦) تناول جانباً من جوانب السياسات الادارية فى القطاعات المختلفة فى المنظمة ، وحدد العناصر المختلفة التى تعالجها السياسة الادارية فى القطاع الذى تختاره .

(س ٧) « إذا كانت الخطة هى رغبات المستقبل من زاوية الحاضر فان السياسات هى رغبات الحاضر فى تحديد معالم العمل لأحداث المستقبل».. حلل هذه العبارة ، وبين كيف يمكن أن تكون السياسات أيضاً بمثابة خطط .

(س ٨) قارن بين السياسات والاجراءات ، ثم حدد الوسائل الخاصة بزيادة فعالية كل منهما فى العملية الادارية .

(س ٩) ما هو مفهوم تخطيط القوى العاملة فى المنظمة ، وما هى الأساليب المتبعة فى هذا التخطيط ؟

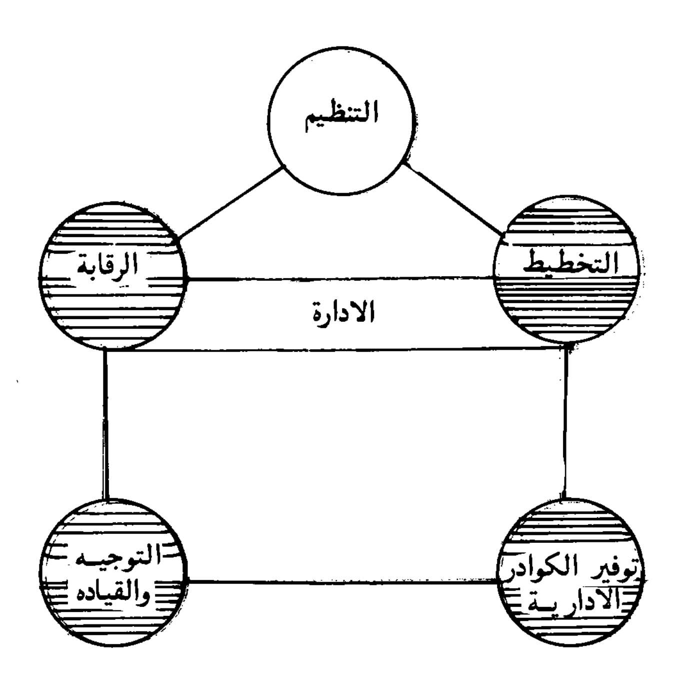
(س ١٠) عرف « التخطيط بالمشاركة » و « التخطيط الموجه من الخارج » . وما أهداف كل منهما ؟

(س ١١) حدد خطوات التخطيط بالمشاركة ، والتخطيط الموجه من الخارج .

الجزء الرابع

التنظيم

الفصل العاشر : بناء الهيكل التنظيمى
الفصل الحادى عشر : النماذج التنظيمية .
الفصل الثانى عشر : السلطة ، والعلاقات الادارية فى التنظيم
الفصل الثالث عشر : العناصر الادارية فى التنظيم .



الجزء الرابع

التنظيم هو الوظيفة الثانية للمديرين ضمن حلقات العملية الادارية.وهو يعنى تحديد اوجه العمل المختلفة وتوزيعه على العناصر الانسانية فى المنظمة . والتنظيم يبدأ فى العادة بتحديد الهدف من النشاط ثم ايضاح متطلبات هذا النشاط من الوظائف المختلفة . ثم توزيع هذه الوظائف على الافراد ليقوم كل واحد منهم وفى اطار من تنسيق وتوحيد الجهود نحو تنفيذ الالتزامات المطلوبة منه والتى تقود بالتالى الى تحديد الهدف .

ان اهدافنا من هذا الجزء يمكن ان نبلورها فيما يلى :

١ ـ كيف يتم بناء الهيكل التنظيمى العام للمنظمة ؟

٢ ـ ما هى التنظيمات المتعددة التى يمكن ان تميز اوجه النشاط المختلفة فى المنظمة ؟

٣ ـ دور السلطة الادارية فى تحريك عناصر التنظيم ودفعها نحو انجاز الاهداف .

٤ ـ ما هى العناصر الادارية فى التنظيم الادارى ؟ دور التنفيذيين ـ الاستشاريين ـ اللجان ـ ومجلس الادارة ..

الفصل العاشر :

بناء الهيكل التنظيمي

الأهداف التعليمية للفصل

نتوخى من هذا الفصل تحقيق الأهداف التالية بالنسبة للطالب والمدير .

* شرح مفهوم العملية التنظيمية واهمية التنظيم .
* تعريف القارىء بالمراحل اللازمة لاعداد البناء التنظيمى .
* التمييز بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .
* تعريف القارىء بأساليب تصميم الوظيفه وكيف يمكن ان يؤثر هذا التصميم على الانتاجية والشعور بالرضى ، والاشباع الاجتماعى .
* ايضاح العوامل المؤثرة على اختلاف الوظائف .
* مساعدة المديرين فى اختيار الاستراتيجية البديلة فى تصميم الوظائف المختلفة فى التنظيم .

موضوعات المناقشة :

سنتناول فى هذا الفصل دراسة ومناقشة الموضوعات التالية :

* مفهوم الوظيفة التنظيمية واهميتها وفوائدها .
* مراحل اعداد البناء التنظيمى .
* التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .
* تصميم الوظيفة كأساس فى البناء التنظيمى للمنظمات .

— ١٠ —

يتحدد دور التنظيم الادارى فى انه يقدم لنا الوسائل التى يستطيع الافراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفعالية نحو تحقيق الاهداف المحددة من قبل الادارة العليا فى المنظمة . ولتحقيق الأهداف فان على المدير ان يحدد أولا ما هى النشاطات والاعمال المطلوب تنفيذها وادارتها ؟ من سيتولى مساعدته ؟ ولمن يقدم تقارير العمل ؟ ومن يقدم له بدوره هذه التقارير ؟ ولابد للمدير ان يعرف الاطار التنظيمى الكلى الذى يعمل فيه وموقفه فى هذا الاطار ، ووسائل الاتصالات .

وبدوره فان المرؤوس يجب ان يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه ، وحدود هذه الوظيفة ، وعلاقته برئيسه ، والمجموعة التى تعمل معه ، والمجموعة الكلية التى يتكون منها البناء التنظيمى .

من هنا فان التنظيم الادارى يصبح ضرورة ملحة فى العملية الادارية وبدونه لايستطيع المديرون اداء اعمالهم الادارية المطلوبة منهم كمديرين .

طبيعة وأهمية التنظيم

تعريف التنظيم ، والبناء التنظيمى

كثيراً ما يخلط الناس بين مفهوم الادارة ومفهوم التنظيم وينظرون الى هذين الاصطلاحين من زاوية فهم مشتركة بمعنى ان الادارة هى التنظيم ، وان التنظيم هو الادارة .

والحقيقة هى ان التنظيم هو جزء من الادارة او العملية الادارية والذى اوضحناه فى بداية هذا الكتاب انها تعنى وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية . واذا نحن تأملنا الخطوات التى يجب ان تتم لكى ينفذ بها عمل معين لوجدنا أنها تشتمل على :

أولاً : تحديد هدفنا من العمل المطلوب .

ثانياً : وضع خطة العمل المطلوب .

ثالثاً : تنظيم العمل من خلال تقسيمه وتوزيعه على الافراد الذين سيتولون التنفيذ .

رابعاً : توجيه الافراد الى طرق الاداء المطلوب اى كيفية انجاز العمل .

خامساً : وأخيراً رقابة الأفراد للتأكد من تنفيذ العمل على الوجه المطلوب الذى يحقق الهدف .

ان هذه الخطوات تشكل فى مجموعها ما يسمى بالعملية الاداريةاو وظائف الادارة ، او مبادىء الادارة . وكما نرى فان التنظيم احد اركانها ومن ثم يمكن القول ان التنظيم لا يعنى الادارة ولكنه جزء لا يتجزأ من العملية الادارية . والتنظيم بالنسبة للادارة يمكن تشبيهه بالقلب النابض فى جسم الانسان والذى ينظم دورة الدم فى حركة غير نهائية وعلى ضوء نظام معين لوحدث خلل فيه فقد يؤدى الى توقف الحياة تماما فى جسم الانسان . غير ان القلب لا يمثل مصدر الحياة الوحيد فى جسم الانسان.ولكن هناك ايضا اجزاءً اخرى تعمل فى هذا الجسم وفى اطار منسق مع القلب لتهب الحياة للانسان مثل المخ والرئة ، والكبد ، والسمع ، والبصر .. الخ .. كل هذه الاجزاء تعمل متناسقة بعضها البعض فى جسم الانسان واذا حدث خلل فى احدها فقد يؤدى الى الاخلال بنظام الجسم كله .

وموقع التنظيم بجميع عناصره فى الادارة هو بمثابة عناصر الجسم ، فاذا حدث خلل فى عناصر التنظيم حدث من ثم الخلل فى كل جهاز الادارة .

وبمقارنة التنظيم بالجسم العضوى فان كلاهما يتكون من جزءين هامين هما : مجموعة من العناصر ، وعلاقات تفاعلية ومترابطة مع بعضها البعض . ومجموعة العناصر فى التنظيم تمثل :

* الأفراد وما يمثله كل واحد منهم من دور عمل محدد فى التنظيم .
* العلاقات التبادلية بين هؤلاء الأفراد والناجمة من ترابط عملهم بعضهم البعض .

ولتحقيق التفاعل والترابط بين اعمال هؤلاء الافراد ولتنظيم العلاقات بينهم فان محور هذه العلاقات هو ما يسمى « بالسلطة » اى سلطة الادارة فى الأمر والنهى والقرار .

ولكى تكون الصورة اكثر وضوحا فان (١) تحديد النشاطات المطلوبة لأجل تحقيق الاهداف ، (٢) تحديد الاشخاص المسئولين عن تنفيذ الأعمال ، (٣) تحديد الامكانيات والموارد التى يستخدمها الافراد فى العمل ، (٤) وتحديد العلاقات بين هؤلاء الافراد من خلال استخدام السلطة ، كل هذه تكون فيما بينها ما يسمى بالاجزاء المادية للتنظيم .

من هذا المنطلق فانه يمكن تعريف « التنظيم » بأنه "تأسيس او بناء العلاقات بين اجزاء العمل ، مواقع العمل ، والافراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط واداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة ".

ويترتب على هذا التعريف ان يتكون ما يسمى بعد ذلك « بالهيكل او البناء التنظيمى » Organization Structure والذى يمكن تفسيره بانه يمثل الاطار الذى يتم فى داخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقى،وتنسيق متجانس للعلاقات وبشكل يؤدى تلقائيا الى ان يقوم كل فرد او قسم او ادارة فى هذا البناء بتقديم اقصى مايمكنه من جهود لتحقيق الأهداف المنشودة .

أهمية التنظيم ودواعي الحاجة إليه

نأتى الآن الى سؤال حول « لماذا الاهتمام بالتنظيم ، او ما هى دواعى الحاجة الادارية إليه » ؟ والاجابة على هذا السؤال ليست مستعصية . ذلك انه اذا اردنا تنفيذ الخطط بشكل جيد فلابد اذاً من تنظيم التنفيذ بشكل فعال .

ودواعى الحاجة الى التنظيم تنبع من الحقائق التالية[١]

---

(١) Terry' Op. cit.'P. 307

اولا : بدون وجود خطة محددة لتنظيم العمل فى المنظمة فان ذلك سيترتب عليه بلاشك الارتباك والارتجال فى تصنيف العمل وتوزيعه وتحديد اهميته . الامر الذى قد يؤدى الى اعطاء اهمية كبيرةَ لبعض العمليات واهمية اقل للبعض الاخر وذلك على عكس ما هو مطلوب .

ثانيا : قد يؤدى عدم وجود خطة تنظيمية الى التجاهل التام لبعض الوظائف المطلوبة فى البناء التنظيمى .

ثالثا : بدون خطة تنظيمية واضحة فان كل وحدة من الوحدات الادارية بالمنظمة قد تبالغ فى نظرتها للدور الذى تلعبه فى المنظمة ومن ثم تبالغ فى تقدير اهميتها واحتياجاتها على حساب الوحدات الادارية الاخرى .

رابعا : قد يترتب على عدم وجود تنظيم او خطة للتنظيم ان يتم وضع الرجل المناسب فى المكان غير المناسب ـ كأن نضع مثلا بعض ذوى الكفاءات العالية فى وظائف أقل أهمية من الناحية الادارية ..

فوائد التنظيم

ونأتى الآن الى سؤال آخر هو ماهى الفوائد المتوقعة من التنظيم ؟

والاجابة على هذا السؤال يمكن تصويرها على النحو التالى :

اولا : لعل اولى الفوائد الناتجة عن التنظيم والتى تساهم فى فعالية الاداء هو القضاء على الازدواجيه أو سوء الفهم حول من يعمل هذا ؟ واين ؟ وكيف ؟ ، ومتى ولماذا؟ ذلك ان التنظيم يعمل على تحديد وظيفة كل فرد فى التنظيم وواجبات كل وظيفة ويحدد له المعالم التى تؤدى بها الوظيفة وذلك فى اطار السياسات الادارية المحدده والصلاحيات او السلطات الممنوحة .

ثانيا : ان التنظيم يعمل على تحديد العلاقات وتوضيحها بين كافة العاملين فى المنظمة . فكل فرد من خلال التنظيم يدرك تماما موقعه الادارى ويعرف من هو رئيسه وماهو المطلوب منه تجاه رئيسه ، كذلك يعرف مرؤوسيه ويعرف ما هى الادوار المطلوبة منهم لتنفيذ العمل الموكول اليهم .

ثالثا : ان السلطة الممنوحة للافراد والمقترنة بتحديد الوظائف المطلوبة منهم هى الاساس فى قيام الافراد بواجباتهم وكذلك دفع مرؤوسيهم للعمل . وبدون التنظيم يصعب تحديد السلطة وممارستها .

رابعا : ان اعداد الهيكل التنظيمى على اساس شخصى ، اى تجميع الوظائف حول شخص معين ومن ثم تعيين الاشخاص ليعملوا تحت اشراف هذا الشخص من باب الوجاهة والنفوذ ودون ادنى ادراك للحاجة الفعلية للعمل قد يؤدى الى الاربـاك والتداخل فى اداء العمل وانخفاض انتاجية الاداء . والتنظيم الذى يقوم على اساس علمى فى حصر الاعمال وتوزيع الاعباء هو الاساس فى تفادى انخفاض الانتاجية بسبب الارتباك والازدواجية فى الاداء .

التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى

Formal and Informal Organization

التنظيم الرسمى Formal Organization : المفهوم والمبادىء

فى اى مسعى نود تحقيقه يتطلب الأمر منا ان نوزع الجهود بين الافراد وأن نقسم العمل بينهم ، ونحدد العلاقات ونضع الفواصل بين خطوط السلطة والمسئولية . هذه الخطوات هى ما تعرف بالتنظيم الرسمى . والتنظيم الرسمى من خلال اتخاذ هذه الخطوات هو بناء من العلاقات الادارية يدور حول ما يسمى « بتسلسل الأوامر » Chain of Command او« التسلسل الادارى » Management Hierarchy فكل موظف فى هذا البناء يقدم تقريرا بنتائج اعماله الى مديره اورئيسه المباشر ، وهذا الرئيس بدوره يرفع تقاريره الى شخص آخر اعلى منه فى المستوى الادارى .. ومن خلال هذا التسلسل الادارى ينتهى الامر عند وجود السلطة الادارية العليا فى اعلى الهرم الادارى .

ويعود اصطلاح التنظيم الرسمى الى علماء الاجتماع الذيـن يعبـرون عن هذا التنظيم فيما يسمى « بالبيروقراطية » وبمقتضى هذه البيروقراطية فان التنظيم الرسمى يتمثل فى صورة هرمية من المسئولين الذين يقومون بتوجيه وتنسيق الجهود من خلال الاجراءات الرسمية . وحسب تعبير شستر برنارد فان التنظيم يصبح « رسميا » حينما يتم تنسيق جهود فردين او اكثر بصورة ينجم عنها تحقيق الاهداف المطلوبة ومن هذا المنطلق فان التنظيم الرسمى يتحقق حينما ، (١) يكون فى استطاعة الافراد الاتصال بعضهم ببعض ؛ (٢) وحين يرحب هؤلاء الافراد بتنفيذ ما يعطى اليهم من أوامر ؛ (٣) وحينما يجمعهم هدف واحد مشترك .[1]

ولكى يتحقق التنظيم الرسمى فى المنظمات فانه لابد من توفـر بعض المبـادئ العامة ، هذه المبادىء يمكن حصرها فيما يلى :

اولا : مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف : لكى يكون الاداء ذا فعالية فان على المنظمة انّ توفر كافة الامكانيات والتسهيلات التى تضمن اداء الاعمال وتنفيذها بصورة فعاله تتطابق مع الاهداف المعلنة .

ثانيا : مبدأ الفعالية فى الأداء : ولكى يكون البناء التنظيمى الرسمى اكثر فعالية يجب على الادارة ان تسعى الى تحقيق الاهداف بأقل تكلفة ممكنة ، وبدون الاسراف فى الموارد المتاحة ، وبأقصى استغلال للقدرات الفردية الموجوده ، وتحديد واضح لخطـوط السلطة ، والمسئولية ، والمحاسبة ، وبتقديم الوسائل اللازمة لتطوير الأفراد .

ثالثا : مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة : وهذا يعنى ان تقوم الادارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف ادارى واحد ، وذلك من اجل تحديد نوع المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف ان هذا المبدأ هو الاساس الذى يقوم فى اطاره ايجاد مراكز العمل ، الوحدات ، الاقسام ، والادارات الرئيسية .

رابعا : مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية . نظرا لان السلطة تعنى الحق المكتسب من الوظيفة لممارسة العمل ، ونظرا لأن المسئولية تعنى الالتزام بتنفيذ العمل المطلوب ،

---

(١) Chester Bernard' OP. cit.' chs.'6'7'9

فلا بد اذاً من ان يكون هناك توازن بين هذه السلطة والمسئولية . بمعنى ان لا نحاسب الشخص الا على العمل المطلوب منه وفى اطار السلطة الممنوحة له .

خامسا : مبدأ المحاسبة الفردية : وعلى ضوء مفهوم توازن السلطة والمسئولية فان محاسبة الفرد ومراجعة اعماله يجب ان تتم من قبل شخص واحد هو رئيسه المباشر .

سادسا : مبدأ وحدة الأمر والتوجيه : ويرتبط بالمبدأ السابق مبدأ وحدة الأمر وهو يعنى ان الفرد يجب ان يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط هو رئيسه المباشر ـ ان احساس الفرد هنا بانه مسئول عن اداء عمل معين من قبل رئيسه يولد لديه الشعور بالالتزام بهذه المسئولية ، ومن ثم بالرجوع الى هذا الرئيس لاستقاء التوجيهات والأوامر ، وعدم الالتفات الى اية اوامر اخرى من اية جهة غير هذا الرئيس .

سابعا : مبدأ النمو الوظائفى : وهو يعنى انه كلما زاد حجم العمل بالمنظمة كلما تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من ادنى الهرم الوظائفى الى اعلاه ـ وكلما تطلب الأمر الى الاستعانه بشكل اكبر بالاستشاريين Staff Personnel .

ثامنا : مبدأ نطاق الاشراف Span of Control: ينبنى مفهوم نطاق الاشراف حول فكرة ان قدرات المديرين محدوده ولا يستطيعون بالتالى الاشراف والمتابعة على عدد كبير من المرؤوسين لاحدود له.وفى العادة فان نطاق الاشراف يتأثر بطبيعة العمليات ومدى تعقيدها او سهولتها ، انواع المرؤوسين وقدراتهم التعليمية والتدريبية ، ويلاحظ انه كلما كانت طبيعة العمليات المطلوبة صعبة ودقيقة كلما تطلب ذلك اشرافاً ضيقاً اى ان يشرف المدير على عدد محدود من الأفراد ـ وكلما كان العمل مبسطا وروتينيا كلما كان فى امكان المدير الاشراف على عدد اكبر من المرؤوسين .

تاسعا : مبدأ التوازن الوظيفى . وهذا يعنى ان توضع الحدود حيال توسيع الاعمال الوظيفية وحجم الوحدات او الاقسام او الادارات بحيث يصبح الحد الاقصى لتوسيع العمل هو الحد الذى يترتب عليه تساوى التكلفة مع الفوائد المترتبة على العمل على الأقل .

عاشرا : مبدأ التوفيق بين عمل الاستشاريين والتنفيذين .

Staff ánd Line Relations

ويعنى هذا ان يخضع عمل الاستشاريين للمبادىء التالية :

١ ـ ان للاستشاريين الحق فى تقديم النصح والاستشارة وليس فرضها .

٢ ـ ان عمل الاستشاريين يجب ان لايحد من عمل التنفيذيين باقصى حد ممكن ، الامر الذى قد يتطلب احيانا ان يعمل الاستشاريون اقل من طاقتهم القصوى .

٣ ـ ان يستمع التنفيذيون الى استشارة ونصح الاستشاريين دون الالتزام او اجبارهم على الاخذ بهذه الاستشارة .

٤ ـ ان يعبر الاستشاريون عن آرائهم ومقترحاتهم دون خوف او تردد .

احد عشر : مبدأ مرونة التنظيم : ويتضمن هذا المبدأ ضرورة ان يتم التغيير فى التنظيم عند كل حدوث ظروف ملزمة لهذا التغيير سواء كانت داخلية او خارجية ـ وقد تصل حدود التغيير الى اعادة النظر بشكل كامل فى التنظيم واعادة تشكيله مرة اخرى على ضوء هذه الظروف .

ان المبادىء السابقة هى بطبيعة الحال ليست مبادىء ملزمة فى كل المنظمات ، بمعنى انه ليست كل منظمات الاعمال تطبقها حرفيا ، ولكن الالتزام بهذه المبادىء هو الطريق الى التنظيم الجيد او هى شروط التنظيم الجيد . ولكن تظل هناك ثلاث مبادىء لايجب الحياد عنها بالنسبة لمنظمات الاعمال بأى حال من الأحوال وهى السلطة ، والمسئولية ، والمحاسبة . هذه العناصر الثلاثة وما يدور حولها من مبادىء هى فى الواقع المحاور الأساسية التى تستند اليها العملية التنظيمية كما سنرى فى الفصل التالى :

إعداد البناء التنظيمي الرسمي

ان اولى مراحل بناء الهيكل التنظيمى يتقرر على ضوء الخطة المعلنة ، اى بمعنى آخر فلكى يكون هناك تنظيم لابد وان يسبق هذا التنظيم خطة للعمل تتحدد بموجبها العمليات والنشاطات المطلوبة من الأفراد . يلى ذلك تقسيم العمل وتكليف كل مجموعة

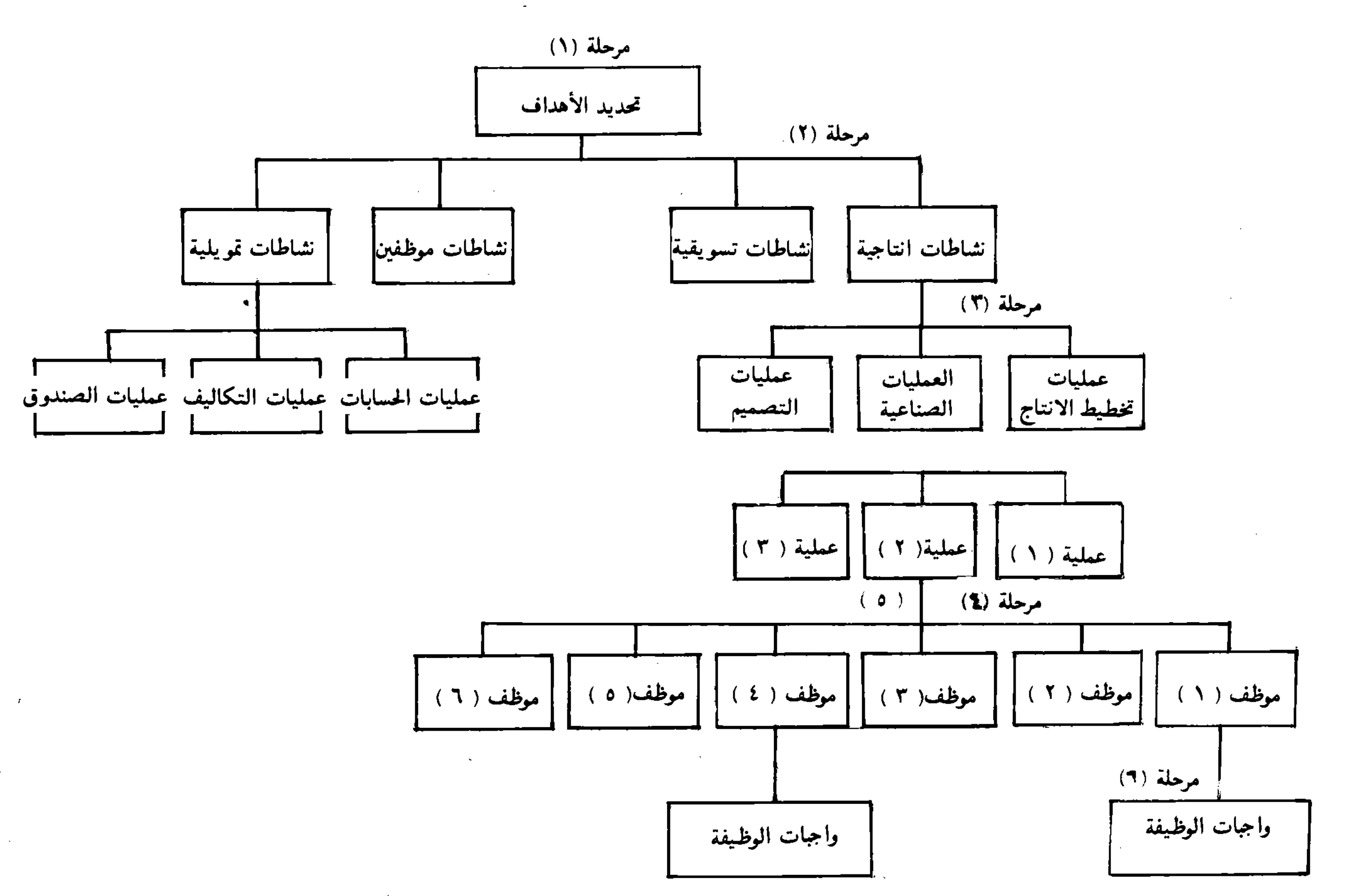
من الأفراد بأداء جزء من هذا العمل ، ثم تحديد مهمة كل فرد فى المجموعة . وهذا التقسيم ينطلق من عدة اسباب هى اولا ، ان كل عمل من طبيعة معينة قد يكون ضخما بالنسبة للمقدرة الفردية ، ثانيا ، ان طبيعة توزيع العمل على الافراد تفترض ايضا تقسيم هذا العمل وتجميعه فى وحدات متشابهة ، ثالثا : ان فى هذا التوزيع تحقيقاً لمبدأ التخصص فى العمل والذى يتم بمقتضاه توزيع العمل وفقا للمهارة الفردية حتى يمكن تحقيق اقصى فائدة ممكنة من هذا التخصص .

ثم تكون الخطوة التالية بتجميع الاعمال المتشابهة فى وحدة تنظيمية وتحت اشراف ادارى واحد . ثم يلى هذه الخطوة توزيع العمل داخل كل وحدة تنظيمية بين افراد الوحدة وفقا لمتطلبات العمل وطبيعته ومؤهلات القائم بالعمل . وقد يتبين هنا ان عملا معينا فى هذه الوحده يتطلب جهود اكثر من شخص واحد ـ وعلى ذلك لابد وان يؤخذ هذا الاعتبار فى التكليف بالعمل . فمثلا قد يتبين ان العمل الخاص بحسابات التكاليف فى الادارة المالية يحتاج الى جهود ثلاثة اشخاص وليس لجهود شخص او شخصين.ومن ثم فان على الادارة ان تقرر الحاجة الى ثلاثة اشخاص لمثل هذا العمل حتى يمكن تحقيق مبدأ فعالية الاداء .

ثم تأتى المرحلة الخاصة باعداد الامكانيات والتسهيلات الخاصة بالعمل ، وهنا يتحدد ، المكان المناسب للعمل ، المواد المستخدميه، الآلات والمعدات المطلوبة ، الادوات الورقية والقرطاسيه ، الاثاث والمكاتب . وبطبيعة الحال فان هذه الجوانب المادية من البناء التنظيمى تحدد وفق حاجة كل فرد او وحدة ادارية فى التنظيم .

وأخيراً تأتى المرحلة الاخيرة ـ وهى مرحلة تحديد العلاقات بين الوظائف ، والاشخاص ، ومواقع العمل ـ والتى تمثل السلطة عمودها الفقرى .

وحتى يكون الأمر اكثر وضوحا فاننا يمكن ان نلخص خطوات اعداد البناء التنظيمى على النحو الموضح فى الشكل رقم (١) والذى يصور مراحل هذا البناء فى الخطوات التالية : ـ



شكل رقم (١) بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بدءا من تحديد الأهداف وانتهاءا بتحديد واجبات كل وظيفة .

١ ـ تحديد الاهداف .

٢ ـ تحديد اوجه النشاطات المختلفة فى العمل المطلوب تنفيذه فتحدد مثلا نشاطات الانتاج ، التسويق ، الافراد ، التمويل ...الخ .

٣ ـ تحديد العمليات المطلوبة فى كل نشاط من هذه النشاطات الرئيسية ..

وتجميعها فى وحدات ادارية . فمثلا قد يتضح ان العمليات المطلوبة للنشاط التسويقى يجب ان تشمل عمليات البيع ، التدريب ، الاعلان ، التسعير ، والتوزيع ـ وهنا يتم تجميع هذه العمليات تحت ادارة محددة مسئولة عن كافة هذه العمليات هى ادارة التسويق .

٤ ـ تحديد الوظائف المطلوبة فى كل عملية ، ثم توفير الاحتياجات المادية لكل وظيفة .

٥ ـ تحديد واجبات كل وظيفة ـ والمؤهلات المطلوبة فى شاغليها .

٦ ـ تعيين الافراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة .

٧ ـ اعطاء السلطات لهؤلاء الافراد لكى يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم .

٨ ـ اعداد الخريطة التنظيمية والدليل الادارى للمنظمة .

الخريطة التنظيمية Organization Chart

تعرف الخريطة التنظيمية بأنها « شكل من الأشكال البيانية التى توضح بعض الجوانب الهامة فى التنظيم مثل الوظائف الرئيسية ، وعلاقات هذه الوظائف بعضها ببعض ، قنوات الاشراف الادارى ، وكذلك حدود سلطات الموظفين فى اطار الوظائف الادارية » من هذا التعريف يتضح ان الخريطة التنظيمية لا تعنى اكثر من توضيح خطوط السلطة الرسمية فى المنظمة .

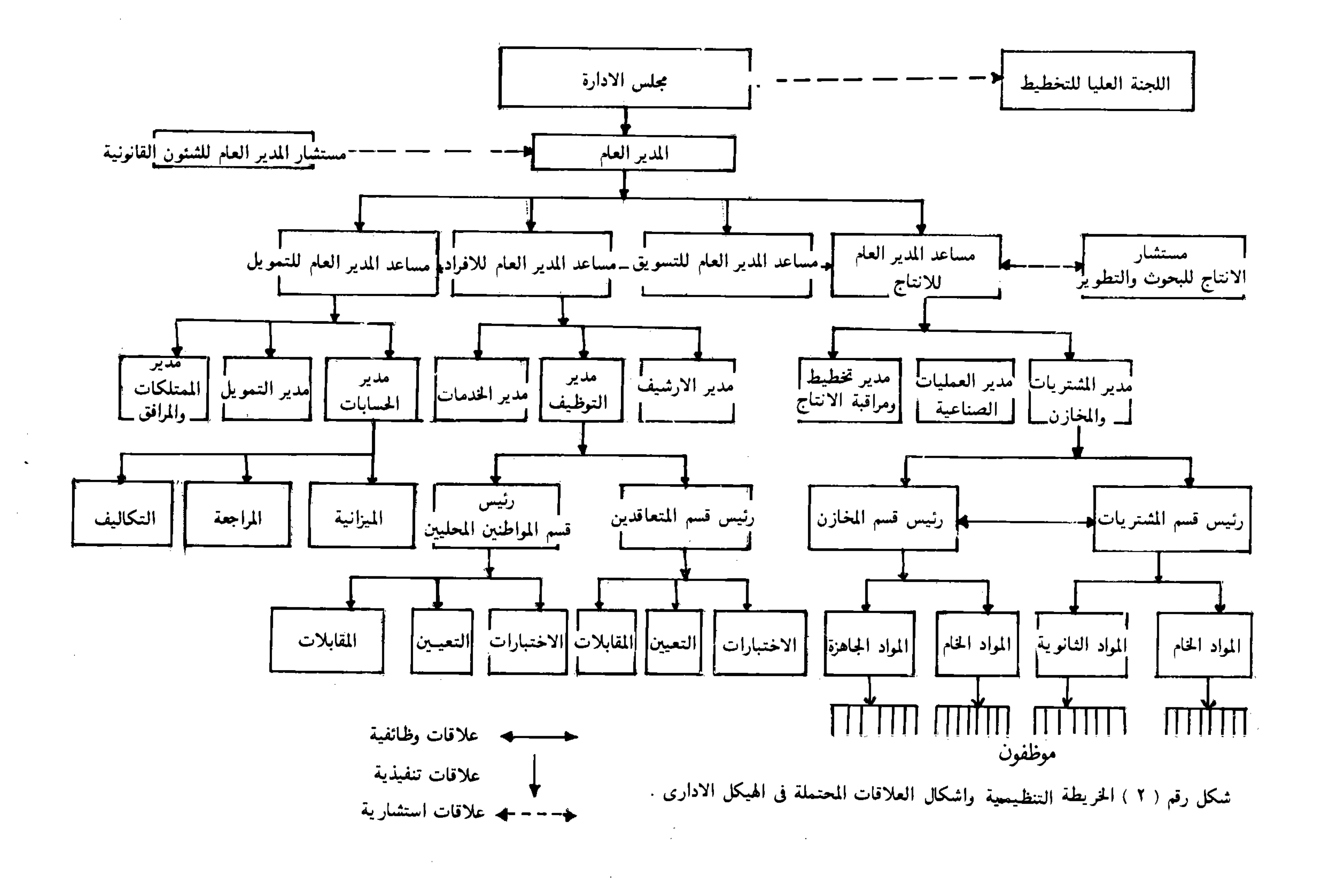
والخرائط التنظيمية ـ يمكن تقسيمها الى نوعين هما الخرائط الرئيسية Master Charts والخرائط المساعدة Supplementary Charts ويظهر النوع الأول من الخرائط

الصورة الشاملة للتنظيم الادارى بالمنظمة بما فيه من ادارات ، واقسام ، ووحدات وشعب ، والعلاقات بين هذه الاجزاء . ومن خلال هذا النوع من الخرائط يستطيع القارىء الاحاطة السريعة بكل محتويات المنظمة من النشاطات والادارات دون الدخول فى اية تفاصيل .

اما الخرائط المساعدة ، فهى تخص بعض الادارات او الاقسام وتظهر طبيعة العلاقات ، والواجبات ، وحدود السلطة فى الادارة او القسم المختص .

ويوضح الشكل رقم (٢) صورة تقريبية للهيكل الادارى العام للمنظمة والهيكل الادارى لشئون الانتاج ، ومن خلال القاء نظرة سريعة على الخريطة التنظيمية يتضح لنا فيها كامل النشاطات التى تمارسها المنظمة وخطوط العلاقات والسلطات بين الادارات والأقسام . كذلك توضح لنا الخريطة الهيكل الادارى الكامل لشئون الانتاج وتسلسل السلطات والعلاقات فى هذا القطاع من النشاط . وكما هو واضح فان شئون الانتاج تتكون من عدة مراكز ادارية تبدأ بمساعد المدير العام ونزولا حتى قاعدة الخريطة . ونلاحظ هنا ان حجم السلطات يختلف من مركز لآخر فسلطات مساعد المدير العام لشئون الانتاج اعلى من سلطات مدراء المشتريات والعمليات الصناعية ، وتخطيط ومراقبة الانتاج - كما ان سلطات مدير المشتريات اعلى من سلطات رؤساء الاقسام الفرعية للمشتريات والمخازن - وسلطة هؤلاء اعلى بدورها من سلطات المسئولين عن وحدات المواد الخام ، والثانوية ، والجاهزة .

كذلك نلاحظ على الخريطة التنظيمية الاجمالية انها تحدد خطوط العلاقات بين الادارات والأقسام المختلفة فى الهيكل التنظيمى ، فهناك علاقات وظائفية وهى التى تتم بين الادارات الاربعة الرئيسية،وهناك العلاقات التنفيذية وهى التى تتم داخل الادارة الواحدة من اعلى الى اسفل او العكس مثل العلاقات التى تقوم بين ادارة الانتاج والاقسام والوحدات الادارية التابعة لها . وهناك اخيرا العلاقات الاستشارية وهى التى تتم بين الادارات التنفيذية والادارات الاستشارية مثل الادارة القانونية ، او لجنة التخطيط .



شكل رقم (٢) الخريطة التنظيمية واشكال العلاقات المحتملة فى الهيكل الادارى .

الدَّليــل التنظيــمي Organization Guide

اضافة الى الخرائط التنظيمية فقد جرت العادة ان تقوم منظمات الاعمال بإصدار ما يسمى بالدليل التنظيمى او الادارى .*

* والدليل التنظيمى بعكس الخريطة التنظيمية يتميز بالشمول والتفصيـل . واهـم محتويات الدليل هى :

* الوظـــائف .
* السلطات والمسئوليات .
* الواجبات المحددة لكل وظيفة .
* العلاقات بين الادارات الرئيسية فى المنظمة .

وعلى سبيل المثال فان القارىء يستطيع من خلال هذا الدليل ان يعرف معلومات مفصلة عن ادارة الافراد حول طبيعة هذه الوظيفة ، السلطات والمسئوليات ـ واجبات الوظيفة بالتفصيل ، وعلاقتها بالادارات الأخرى فى المنظمة .

مزايا وعيوب الخريطة التنظيمة والدليل التنظيمى .

المزايا :

١ ـ لعل اهم المزايا التى تقدمها الخريطة والدليل وخاصة فى مرحلة الاعـداد او المراجعة هى مساعدة القائمين بهذه العملية على فهم طبيعة العمليـات الاداريـة والتفكير بشكل شامل فى اعمال ونشاطات المنظمة الأمر الذى يساعـد على تجنب الازدواجية فى الواجبات ، او التداخل فى العمليات ويؤدى من ثم الى بنـاء هيـكل تنظيمى واقعى .

٢ ـ تقدم الخريطة والدليل بما تحتويه من معلومات مساعدة للمديرين ومساعديهم فى مجال التدريب.فمن خلال واجبات الوظيفة يستطيع المدير او المساعد ان يتحسس اوجه النقص فى قدراتـه ومؤهلاتـه ويعمـل على تقويتهـا من خلال الالتحـاق بالبرامـج التدريبية .

---

* يطلق على الدليل التنظيمي أحياناً مسمى اللائحة الادارية .

٣ ـ تقدم الخريطة والدليل مصدرا هاما من المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية او للأفراد والمنظمات الخارجية .

٤ ـ تقدم الخريطة والدليل ايضا معلومات مفصلة عن اهم الواجبات التى يجب ان يرتكز اهتمام المديرين والمسئولين حولها .

العيــوب :

١ ـ ان اولى العيوب الملاحظة فى الخريطة التنظيمية والدليل هى الثبات والجمود وطول الفترة التى تخضع منها للمراجعة والتقويم . وكثيرا مانسمع مثلا بعض الشكاوى القائلة بانه « رغم ان الأمور قد تطورت عما كانت عليه منذ سنوات الا ان نظام وشكل الادارة وسياساتها لم تتغير » .

٢ ـ من العيوب التى يمكن ان توجه للخريطة والدليل هى انها لا تظهر الا الجوانب الرسمية من التنظيم،فى الوقت الذى نجد ان تأثير التنظيم الرسمى قد يكون عظيما ، بحيث ان ما هو مكتوب ومحدد فى الخريطة او الدليل لا يمثل الواقع الفعلى للعلاقات القائمة بين اطراف التنظيم .

٣ ـ ان الخريطة والدليل لا تضمنان نجاح الممارسة الادارية بالقدر الذى يقدّم فيه الوسيلة والمساعدة للمديرين والمسئولين فى تفهم طبيعة اعمالهم . وحينما يعتبر المديرون ان الخريطة والدليل تمثلان قمة النجاح الادارى يصبح هذا التفكير من ثم عيبا من عيوب هذه الوسائل الادارية التنظيمية .

التنظيم غير الرسمي Informal Organization

يقول هومانز Homans ان السلوك الادارى يتكون من ثلاثة عناصر اساسية هى ، النشاطات Activities، التفاعلات Interactions والعواطف Sentiments . ومن خلال التنظيم الرسمى يحدد المديرون النشاطات المطلوبة من الأفراد ، والتفاعلات التى يجب ان تتم بينهم ويطلبون ايضا منهم الولاء والاخلاص للعمل وللمنظمة .[1]

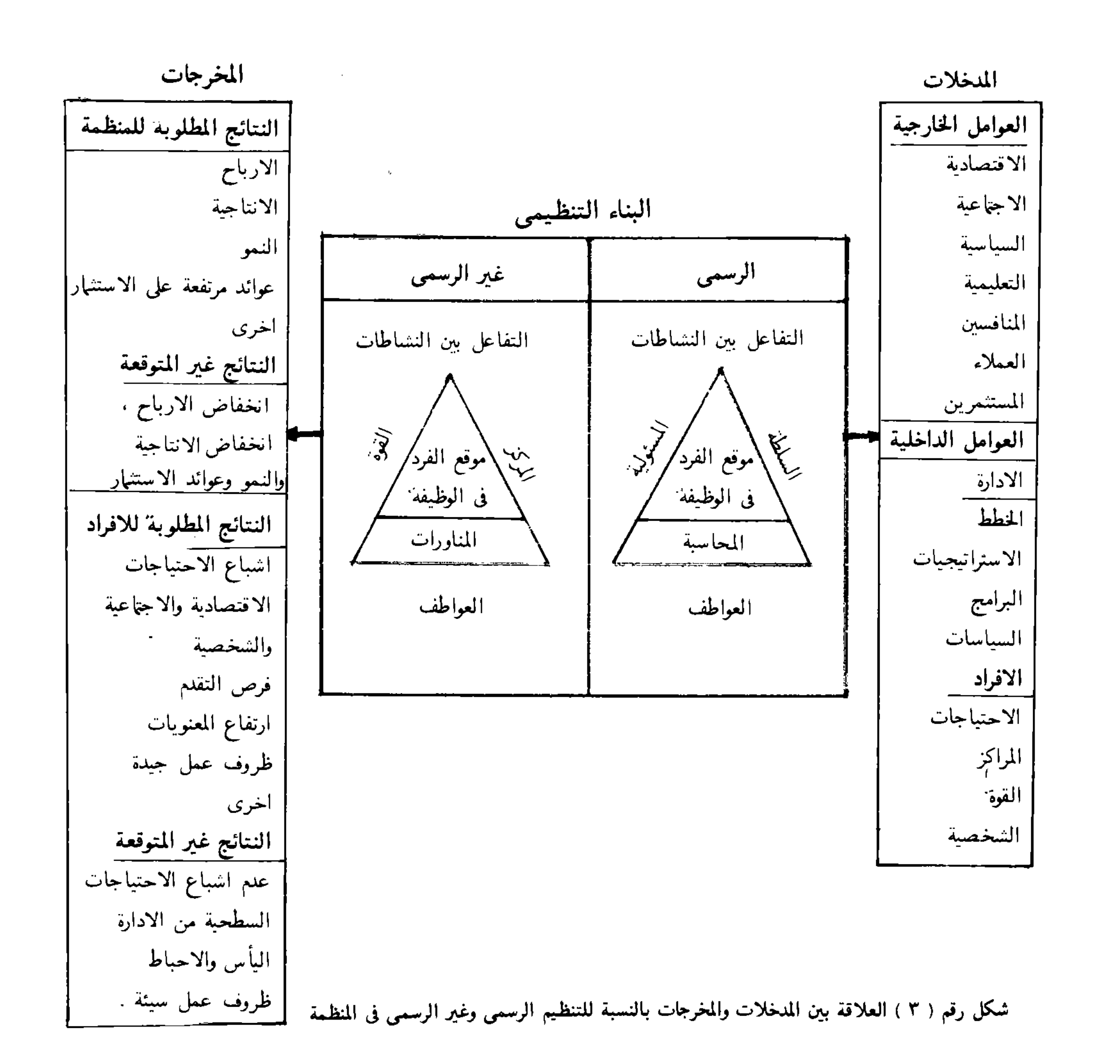
(١) George Homans' The Human Group (New York: Harcourt' Brace & Co. 1950)

غير انه فى مرحلة لاحقة لتحديد النشاطات وتوزيع العمل وتحديد العلاقات سنجد ان بعض العناصر البشرية ملتزمة باداء الواجبات المطلوبة منها ، والبعض الآخر يماطل فى ذلك ، وسنلاحظ ايضا تكون جماعات تتبادل الاحاديث فى أوقات الراحة ، أوتساعد بعضها فى بعض العمليات أو حتى تتبادل معها بعض الواجبات بصورة غير رسمية وغير ملاحظة .

أى اننا باختصار سنلاحظ أمورا استجدت لم تكن محسوبة عند التخطيط لتنظيم العمل وتوزيعه ولكنها برزت نظرا لوجود الجماعة . هذا الاختلاف بين ما خططته الادارة وهى الامور المطلوب تنفيذها وبين التفاعلات والنشاطات والعواطف الجديدة غير المخططة تدعنا نقف على حقيقة ان هناك جانبين اجتماعيين للمنظمة هما « التنظيم الرسمى » « والتنظيم غير الرسمى » ـ ويمثل الجانب الأول عناصر السلوك المطلوبة من الادارة أما الجانب الثانى فهو يمثل عناصر السلوك المختلفة من الجماعة .

ويلاحظ أيضا ان الافراد المختارين للعمل وفق التنظيم الرسمى قد لا تجمعهم فى البداية اية رابطة غير رابطة العمل ، ولكنهم فيما بعد سرعان ما يبدأون فى معرفة بعضهم البعض ومن ثم تكوين الصداقات والشلل والمجموعات المتجانسة لكى يساعد بعضهم البعض ويتبادلوا الاحاديث ، وقد يتطور الأمر الى اتخاذ مواقف موحدة ضد الادارة وبعض جوانب التنظيم الرسمى .

ويوضح لنا الشكل رقم (٣) العناصر الاساسية للعلاقات فى التنظيم الرسمى . وكما يلاحظ من الشكل فان الأفراد ومن خلال قيامهم باداء الاعمال المطلوبة منهم يبدأون فى تكوين الجانب غير الرسمى والمتمثل فى التفاعلات والنشاطات والعواطف والتى قد تتناقض مع متطلبات التنظيم الرسمى .



شكل رقم (٣) العلاقة بين المدخلات والمخرجات بالنسبة للتنظيم الرسمى وغير الرسمى فى المنظمة

ومما يلاحظ على التنظيم غير الرسمى ان طبيعة العلاقات فيه غير محددة ، ومتغيرة ، وان عناصر هذه العلاقة كما هو موضح فى الشكل هى القوة Power والمركز Status والمناورات Politics والتى تتأثر بدورها بالنشاطات ، والتفاعلات والعواطف .

ويعرف المركز ، هنا بأنه الموقع الاجتماعى للفرد داخل الجماعة ، أما القوة ، فهى القدرة على التأثير وفرض الرأى على الاعضاء الآخرين ضد ارادتهم ، وحين يبدأ استخدام هذه القوة يبدأ تشكيل المناورات والتى غالبا ما تخضع لتأثير التنظيم الرسمى ، وكذلك لشعارات الفرد ومبادئه .

وما نود الاشارة اليه ان الاتجاهات التى يسير فيها التنظيم الرسمى وغير الرسمى هى التى تحدد النتائج المتوقعة لكلا الطرفين الادارة والأفراد ، وكلما كانت العلاقة بين الجانبين ايجابية كلما ادى ذلك الى تحقيق الفعالية فى الاداء ومن ثم النتائج المطلوبة. وكلما حدث العكس كلما قلت فعالية التنظيم وصعب بالتالى تحقيق الاهداف المطلوبة ـ ومن هذا المنطلق فان على الادارة ان لا تتجاهل دور التنظيم غير الرسمى فى المنظمة لانه مكمل للتنظيم الرسمى ـ كما ان على الافراد ان لا يبالغوا فى تقدير قوة وتأثير التنظيم غير الرسمى على الادارة . وماهو مطلوب هنا هو الالتقاء فى منتصف الطريق حتى تتمكن الادارة ويتمكن الافراد من تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة لكل فريق منهم .

الأسباب الأساسية فى ظهور التنظيم غير الرسمى

على الرغم من ان اسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية كثيرة ومتعددة وتعتمد على طبيعة العمل وحجم المنظمة ، وفلسفة الادارة تجاه العاملين الا اننا يمكن ان نحدد اهم هذه الأسباب فيما يلى :

اولا : **العوامل الاجتماعية** : وهنا يلاحظ ان الانسان اجتماعى بطبيعته ويميل الى الاختلاط والتمازج مع الآخرين من اجل اشباع رغباته الاجتماعية فى الظهور وتحقيق الذات وتبادل الاحترام والمودة مع الآخرين . وتعتمد درجة تحقيق هذا الاشباع

الاجتماعى فى المنظمات على طبيعة وظروف العمل السائدة . وكلما كان البناء التنظيمى يميل الى حد كبير الى الرسميات المقيدة كلما حد ذلك من وجود التنظيمات غير الرسمية ، والعكس صحيح . وعلى اى حال فان وجود التنظيمات غير الرسمية هو امر لا بد منه وعلى الادارة ان تستغل مثل هذه التنظيمات ان وجدت لتسهيل تحقيق الاهداف المطلوبة .

ثانيا : عوامل التهديد أو الضغط : ان وجود رؤساء او مديرين اشداء وغير متفاهمين مع المرؤوسين قد يؤدى الى نوع من الاتحاد بين هؤلاء ومن ثم اتخاذ مواقف محددة ومشتركة ازاء هؤلاء الرؤساء .

ثالثا : التخصص الوظيفى : ان المقصود من التخصص فى العمل هو زيادة الطاقة الانتاجية للفرد . فمن خلال قيامه بعمل محدد يستطيع هذا الفرد ان يكتسب قدرا كبيرا من المهارة تجعله خبيرا فى عمله واكثر انتاجية من غيره ـ غير ان هذه المهارة المطلوبة قد انتقلت فى الوقت الحاضر من الفرد الى الآلة واصبح الفرد اسيرا للآلة وليس سيدها وخاصة بتطور هذه الآلات وظهور النماذج الاتوماتيكية منها ـ ومن ثم اصبح عمل الفرد على هذه الآلات مكرراً ومملاً . هذا النوع من التحول فى العمل ادى الى ان تكون الآلة هى موضع الاهتمام واصبح دور العامل مجرد المساعدة فى تحقيق العمل المطلوب . وقد أدّى هذا التخصص الدقيق فى العمل الى ان ينظر العامل الى نفسه والى الجماعة من حوله للتعويض عن عدم الرضا والاشباع الذى يفتقر اليه فى الجانب الرسمى من العمل .

رابعا : التعب النفسى من الأعمال الروتينية والمكررة : ان طابع الآلة ، والعامل امام خط التجميع فى المصانع ، وموظف الصادر والوارد ، ومأمور المستودعات كل هؤلاء يشكلون امثلة لموظفين يلتصقون باعمال طبيعتها التكرار والروتينية فى كل يوم وكل ساعة ـ مثل هذا النوع من العمل والاعمال المشابهة تدعو هؤلاء الافراد الى النظر الى الوظيفة نظرة يأس واحباط ويحاولون من ثم التعويض عن هذه الحالة النفسية بالاتصال الاجتماعى والانضمام الى المجموعات غير الرسمية فى التنظيم . وقد فطنت بعض المنظمات على ضوء نتائج الدراسات والابحاث الى هذه الحقيقة وبدأت فى

استخدام ما يسمى بتوسيع قاعدة الوظيفة Job Enlargement وتغذيتها وتنويعها Job Enrichment وذلك من اجل التخفيف من حدة الوظائف المكررة والمملة . وسنأتى على تفسير ذلك فيما بعد .

خامسا : ظروف العمل السيئة : تمثل ظروف العمل السيئة فى جوانبها المادية والمعنوية مثل: انخفاض معدلات الاجور والرواتب، انخفاض مدة الاجازات وتقلصها ، ظروف التهوية والتدفئة والاضاءة ، والغبار ، عدم الرعاية الصحية ، عدم وجود الخدمات الاجتماعية والترفيهية - كل هذه الظروف يمكن ان تقود الى الشعور بعدم الارتياح من جانب الموظفين وتهيىء المجال الى تكوين تنظيمات غير رسمية يتزعمها بعض هؤلاء للمطالبة بتحسين ظروف العمل والوقوف وجهاً لوجه مع الادارة لتحقيق متطلبات الجماعة .

خصائص التنظيم غير الرسمى

كما اسلفنا فان ظهور التنظيم غير الرسمى يبدأ فى التكوين بمجرد تكوين البناء التنظيمى الرسمى - وكقاعدة عامة فان تكوين الجماعات غير الرسمية يخضع فى العادة لدرجة الاتصالات بين الافراد ومصالحهم المشتركة . ويلاحظ فى هذا السياق ان التنظيم غير الرسمى فى المنظمات يتحد فى عدة خصائص مميزة هى :

١ - **التعدد** : وذلك يعنى أننا قد نجد فى المنظمة الواحدة ذات التنظيم الرسمى الواحد اكثر من تنظيم غير رسمى او اكثر من مجموعة وكل مجموعة تجمع بين افرادها مصالح مشتركة متشابهة .

٢ - **القيادة** : بمجرد ظهور التنظيمات او المجموعات غير الرسمية سرعان ما يبرز احد الاعضاء ليحتل مركز القيادة لهذه المجموعة وباجماع الاعضاء الحاضرين الذين ينظرون اليه من مركز الخبرة والاحترام .

٣ - **الأهداف** : ان لكل مجموعة غير رسمية اهدافا محددة واهدافا عامة ، والاهداف المحددة هى التى تحدد نشاطات المجموعة وشعاراتها - أما الاهداف العامة فتتعلق بصيانة المجموعة والمحافظة على تماسكها وتجنب الاختلافات والصراعات داخلها .

٤ ـ **البناء التنظيمي** : تبدو المجموعات غير الرسمية اكثر تعقيدا من التنظيم الرسمى من الناحية التنظيمية . ففى البناء التنظيمى الرسمى يحدد المدير الطرق والاجراءات المطلوبة لتنفيذ الاعمال . اما فى التنظيم غير الرسمى فان هذا البناء يعتمد على قوة تأثير الافراد على بعضهم البعض ـ وبامكان اى فرد ان يؤثر على نشاطات الأفراد من خلال المركز ، والقوة ، والصداقة والحب او الكراهية . وهنا نجد ان قبول فرد لرأى فرد آخر انما يخضع لدرجة الود المتبادل بين هذين الفردين أو درجة التنافر بينهما .

٥ ـ **الشعارات والمبادىء** : لكل مجموعة عادة شعارات ومبادىء تكون فى تأثيرها اقوى من القواعد والاجراءات الرسمية والشعارات Normsيمكن وصفها بأنها عبارة عن انماط من السلوك تتفق الجماعة عليه فى ممارسة نشاطاتها وتحقيق اهدافها ، وقد يكون تأثر الفرد داخل المجموعة بهذه الانماط السلوكية ادعى واقوى من تأثير الأوامر والقواعد الادارية الرسمية .

٦ ـ **التماسك** : ان احد اهداف التنظيمات غير الرسمية هو التماسك والالتحام بين افراد المجموعة ـ ويتحقق التماسك من خلال درجة الجاذبية بين افراد المجموعة لبعضهم البعض ـ ولعله من صالح الادارة ان تعمل على التوافق بين اهدافها وبين المجموعات لأن مثل هذا التماسك قد يستغل لغير صالحها وقد يسبب لها بعض المشاكل .

٧ ـ **صغر الحجم** : تدل الدراسات على ان المجموعات غير الرسمية تميل الى صغر الحجم حتى يتيح ذلك للمجموعة قوة التفاعل والتلاحم . وفى دراسة « لبيلز » Bales وجد ان الحجم الامثل للجماعة يتكون عادة من خمسة افراد.وان الحجم الاقصى يتكون من سبعة .[١] ان من تأثير صغر حجم المجموعة ان تتاح الفرصة لافرادها للمناقشة الموسعة ولتوحيد الصف داخل المجموعة .

ان معرفة الادارة بالخصائص السابقة للمجموعات غير الرسمية يسهل لها اسلوب التعامل مع افرادها او قياداتها . ولقد دلت بعض الدراسات ـ على ان المجموعات غير الرسمية يمكن ان تأخذ طابعا عاما مميزا . ففى دراسة اجراها سيل Saylesلأحد

---

(١) **Robert Bales' "In Conference" Harvard Business Review' Vol.7 (March—April 1954) pp. 117—140**

المصانع وجد ان الطابع المميز لكل مجموعة من مجموعات البحث تتلخص فيا يلى ، (١) المجموعة السطحية ، (٢) المجموعة القوية ، (٣) المجموعة الاستراتيجية ، (٤) المجموعة المحافظة .[1] والمجموعة السطحية هى التى تقل شكاوى افرادها ، وتحدث بينهم الاحتكاكات ، ولا تتمتع بقيادة فعالة . اما المجموعة القوية ، فهى التى يغلب على سلوك افرادها التدرج فى التعاون الكامل مع الادارة الى الوقوف الصارم ضد بعض قراراتها . اما المجموعة الاستراتيجية فهى التى تتمتع بوحدة التماسك والتى تستطيع ان تمارس الضغوط على الادارة من اجل تحقيق متطلباتها او فرض نوع معين من الاجراءات.واخيرا فان المجموعة المحافظة فتغلب عليها صفة الثبات والاعتداد ـ وفى الغالب فان شكوى الادارة من هذه المجموعة تكون اكثر من شكوى المجموعة نفسها من الادارة .

فوائد ومشاكل التنظيم غير الرسمي

كما يتضح من الشكل رقم (١) فان الادارة لا تستطيع تنفيذ الاعمال ولا تحقيق الاهداف من خلال التنظيم الرسمى وممارسة السلطة الادارية.لأن تحقيق الأهداف مرتبط ايضا بالتنظيم غير الرسمى للافراد داخل التنظيم الادارى ـ وقد ذكرنا فى عدة مواقع ان على الادارة ان تعترف بأهمية الدور الذى تلعبه التنظيمات غير الرسمية وان تتعامل معها بالشكل الذى يحقق التوافق بين أهداف الطرفين .

من هذا المنطلق فان للتنظيم غير الرسمى عدة فوائد يمكن أن تعود على المجموعة وعلى المنظمة . وعلى الادارة أن تعمل على تحقيقها ، هذه الفوائد يمكن تلخيصها فيا يلى :[2]

---

(١) Leonard Sayles' Behavior of Industrial Work Group: Prediction and Control (Newyork: John Wiley & Sons' 1958) pp.7—39

(٢) Edwin Flippo and Gary Munsinger' Management' (Boston: Allyn Bacon'1975) PP. 226—230

١ ـ كلما كان هناك وفاق وانسجام بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى كلما ساعد ذلك على تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة .

٢ ـ التنظيم غير الرسمى بما يولده من اتصالات اجتماعية ومشاركات وجدانية يعوض افراد المجموعة عن القيود التى يفرضها التنظيم الرسمى .

٣ ـ يترتب على الاحتكاك والتفاعل بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى زيادة قاعدة الاشراف ، اى انخفاض نسبة الوقت التى يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة لأن ذلك قد يتم ايضا من داخل اطار التنظيم غير الرسمى للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسميين .

٤ ـ يخدم التنظيم ، غير الرسمى التنظيم الرسمى او الادارة فى تزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يسمى « بالهمس الخفى » او الاشاعات من وراء الجدران Grapevine عما يتناقله افراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة ـ ومن ثم تعمل الادارة على استباق الاحداث وتصحيح المعلومات وتقديمها فى الحال للموظفين .

٥ ـ يقدم التنظيم غير الرسمى لاعضائه الوسائل الكافية لاشباع احتياجاتهم الاجتماعية .

٦ ـ يزيد من فعالية الادارة : ذلك ان اداء الأعمال بصورة غير رسمية أى بصورة ودية قد يزيد من فهم الادارة للأفراد ويعمق لديها المسئولية فى حل مشاكل الأفراد وتلبية احتياجاتهم .

وكما ان هناك فوائد للتنظيم غير الرسمى فهناك فى المقابل بعض الخسائر او المشاكل الناجمة عنه منها :

١ ـ فى حالة عدم الوفاق بين الادارة وبعض المجموعات ، وخاصة المتطرفة فقد يؤدى ذلك الى قيام المجموعات بالضغط على افرادها فى التباطؤ فى العمل أو الانتاج ، أو اخذ جانب اللامبالاة لسياسات واجراءات الادارة ، أو معارضة القرارات ، أو ممارسة نشاطات ضد المصلحة العامة للمنظمة .

٢ ـ نتيجة للاحتكاك بين افراد المجموعة والالتقاء والحديث خلال العمل او تبادل الزيارات ـ فان تأثير ذلك يكون على حساب وقت المنظمة ومن ثم يؤدى الى الخسارة الاقتصادية .

٣ ـ قد يؤدى خروج بعض الاعضاء أو دخول اعضاء جدد الى المجموعات غير الرسمية الى تخفيض كفاءة العمل لدى الافراد نظرا لما يتطلبه ذلك من تكرار التنسيق لمجهودات الجماعة نتيجة الخروج من والدخول الى الجماعة .

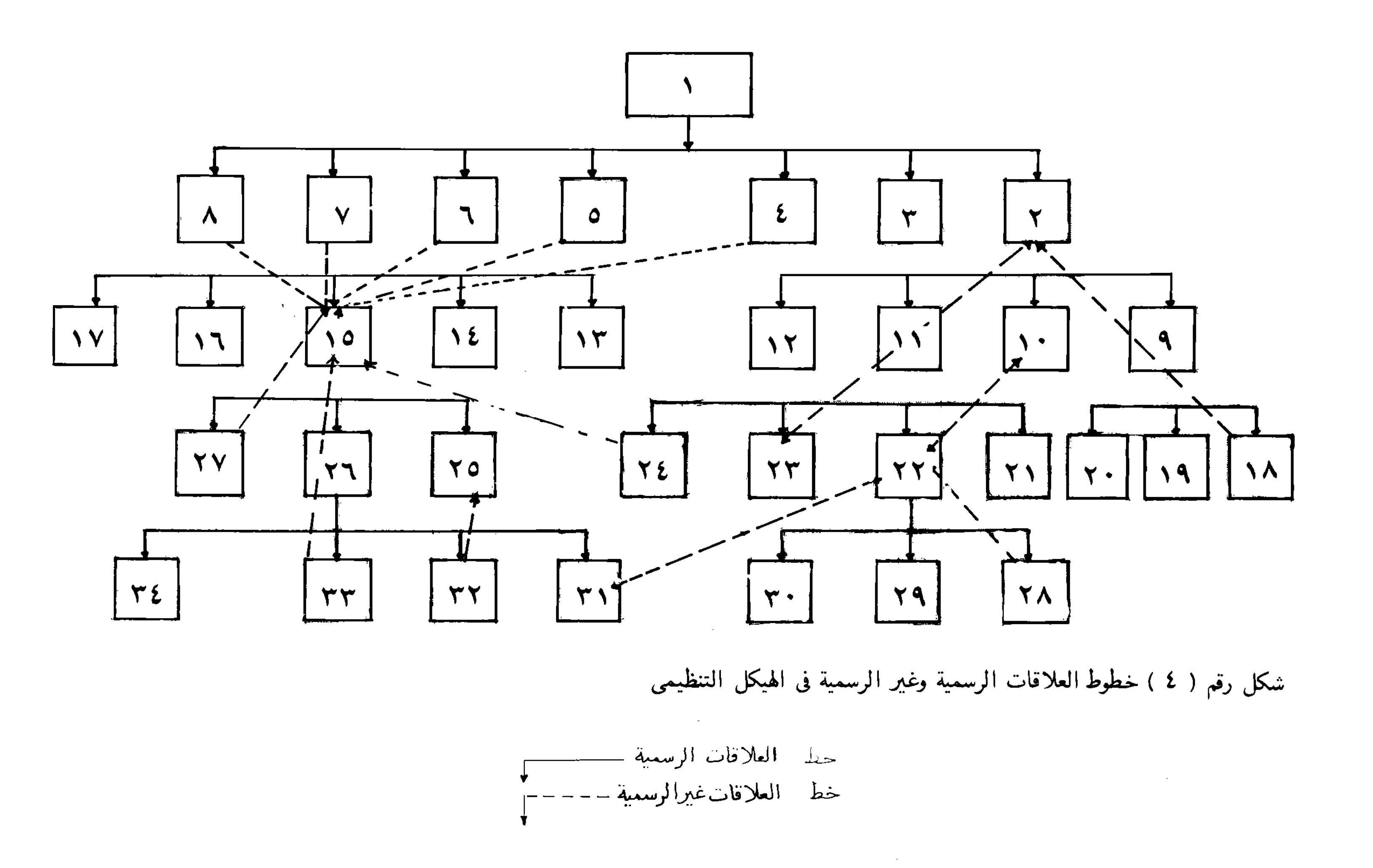
٤ ـ بصفة عامة فان التنظيم غير الرسمى يضيف عاملا هاما من العوامل المؤثرة فى المنظمة لعدم قدرة المنظمة على التنبؤ بالسلوك الانسانى داخل المنظمة .(١)

الهيكل التنظيمى للتنظيم غير الرسمى

نظرا لزيادة التحرك والتفاعل بين الافراد فى التنظيم غير الرسمى اى فى المجموعات فان النتيجة المتوقعة فى المقابل هى زيادة حجم العلاقات بين هؤلاء الأفراد . ونظرا للصعوبة التى قد يواجهها المدراء فى السيطرة على كل هذه العلاقات فان ذلك لايمنع على اى حال ان يتحسس بعض الجوانب الهامة فى هذه العلاقات لاستغلالها فى خدمة الاهداف الرسمية للمنظمة .

ويصور لنا الشكل رقم (٤) طبيعة وتعدد العلاقات غير الرسمية فى الهيكل التنظيمى للادارة الى جانب العلاقات غير الرسمية . وكما هو واضح فى هذا الشكل فان الموظف رقم (١٥) يحظى بمركز الاهتمام من عدد كبير من الافراد فى التنظيم بغض النظر عن المستويات او المراكز الادارية التى يشغلونها داخل اطار التنظيم الرسمى . وبطبيعة الحال فان هذا الهيكل التنظيمى لا يعطينا سببا لهذا الاهتمام الذى يتمتع به الموظف رقم (١٥) والذى قد يكون مثلا رئيساً للنادى الرياضى ، او شخصا يتميز بالخبره والتجربة ، كذلك لا تحدد لنا الخريطة التنظيمية ، قوة هذه المجموعات واى نوع من العلاقات التى تعمل على مساعدة التنظيم الرسمى او التى تعمل عكس ذلك .

(١) Ibid. PP.. 230— 234



شكل رقم (٤) خطوط العلاقات الرسمية وغير الرسمية فى الهيكل التنظيمى

تصميم الوظائف كأساس في البناء التنظيمي

Design of Jobs

تعتبر الوظيفة هى الاساس الذى يقوم عليه بناء الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وكلما اتسعت قاعدة الوظيفة وواجباتها كلما انعكس ذلك على شكل الهيكل التنظيمى والعكس صحيح . فالوظائف التى تحمل واجبات كثيرة تؤدى الى ان تكون قاعدة الهرم أقربه الى قمته - اى تؤدى بمعنى آخر الى تقلص عدد المستويات الادارية - أما الوظائف التى تميل الى التخصص والتبسيط فتعمل على ان تكون قاعدة الهرم اكثر بعداً من قمة الهرم الوظيفى - اى ان تؤدى الى تعدد المستويات الادارية من القاعدة الى القمة .

ليس هذا فحسب ، بل ان طبيعة الأجواء التى يتم فيها العمل ، وموقع الوظيفة ، والوقت المطلوب لأدائها ، والحرية او المسئولية المرافقة لها كل هذه عوامل تميز الوظائف بعضها عن البعض ، ومن ثم تؤثر فى الشكل النهائى للبناء التنظيمى فى المنظمة .

لهذا السبب فان تصميم الوظيفة يحظى باهتمام كبير من مهندسى وخبراء تصميم الوظائف ، وخاصة اذا علمنا بما يحمله مضمون التصميم من تأثير على التكاليف ، حجم العمل ، نوعية العمل ، الانتاجية والشعور بالرضا من قبل الموظفين .

ان التنظيم الادارى بما يحتويه من مراحل متعددة منها تحديد الوظائف المطلوبة لانجاز العمليات ، وكذلك تحديد واجبات كل وظيفة يمثل جانبا هاما من جوانب المسئولية الادارية .

وحينما نقول ان تصميم الوظيفة هو الأساس فى بناء الهيكل التنظيمى فلاننا نعرف ان الوظيفة اية وظيفة فى هذا الهيكل انما تمثل دورا هاما بالنسبة لتحقيق اهداف المنظمة بشكل عام . وهذه الوظيفة لاتقف بمفردها فى التنظيم ولا بمعزل عن الوظائف الاخرى . والوظيفة بما تحمله من واجبات ، وبما تعطيه لحاملها من صلاحيات وتحمله من مسئوليات هى محور العلاقات بين اطراف التنظيم المتعددة ، وهى البؤرة التى تلتقى فيها كل الجهود والامكانيات المعنوية والعقلية والذهنية والمادية . من هنا فان الطريقة التى يتم

بها تصميم هذه الوظيفة وتحديد واجباتها ، ومؤهلات القائم بها تعتبر من العوامل الهامة التى يتوقف عليها تحقيق اهداف المنظمات . وفى منظمات اليوم التى تميل الى الضخامة والتعقيد فان تصميم الوظيفة يجب ان يخضع للدراسة والتحليل العلمى بدلا من التخمين والارتجال .

لهذه الاسباب فاننا سنستعرض فى هذا الجزء الأساليب التحليلية فى تصميم الوظيفة والاستراتيجيات المتعددة للتصميم ، بادئين هذا الجزء بمقدمة عما يعنيه التخصص الوظيفى وتأثيره على الجوانب الانسانية فى المنظمة .

الدَّعوة إلى التخصُّص في العَمَل

اذا رجعنا للتعريف السابق للتنظيم سنلاحظ ان احد مكونات هذا التعريف هو العمل او الوظائف المطلوب اداؤها من الافراد . وما هو مطلوب من الادارة فى هذا الصدد هو ايجاد التفاعل البناء فى العلاقة بين الفرد والوظيفة داخل التنظيم .

وحيث قد استعرضنا فى الصفحات السابقة دور الأفراد فى المنظمة فى اطار التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، فاننا سنخصص هذا الجزء من هذا الفصل لدراسة وتحليل الوظائف باعتبارها الأساس فى بناء الهيكل التنظيمى او المحور الذى ترتكز على اساسه العلاقات بين اجزاء التنظيم من افراد وعمليات وعلاقات وسلطات ومسئوليات .

ويتوقف حجم البناء التنظيمى والتجمعات الوظائفية على مقدار الواجبات الموجودة داخل اطار كل وظيفة فى التنظيم ، وهو قرار يتوقف على رغبة الادارة وفلسفتها فى تصميم الوظائف واختيار الشكل الملائم مع طبيعة اعمال المنظمة .

ومما يلاحظ على المنظمات عموما انه كلما نمت وكبر حجم عملياتها كلما انعكس ذلك على حجم العمليات وحجم الوظائف وكلما ادى ذلك الى نوع من التقسيم والتخصص فى العمل وهو امر مرغوب فيه من الناحية الاقتصادية والادارية . والتخصص فى العمل كما عبر عنه . شارلز بابج عالم الرياضيات الانجليزى فى كتابة « اقتصاديات الميكنة

والتصنيـع » والصـادر فى سنــة ١٨٣٢م On the Economy of Machinary and Manufactures يؤدى الى عدة فوائد لعل ابرزها ، هو انخفاض معدل الوقت المطلوب لفهم ومعرفة الوظيفة المطلوبة وادائها ، بالشكل المطلوب ، ازدياد درجة المهارة نتيجة لتكرار الاداء ، التشجيع على اكتشاف واختراع الأدوات والآلات المطلوبة للعمل [١] وقد سار على نهج بابج فى تشجيع تقسيم العمل والتخصص الوظيفى فردريك تايلور رائد ما يعرف حاليا بالادارة العلمية حيث نوه فى كتابه عن الادارة العلمية بأهمية تقسيم العمل ودعا منظمات الاعمال الى تطبيقه . [٢]

وكما كانت هناك دعوة للتخصص فى العمل ، كانت هناك أيضا دعوة للنمطية فى اداء العمل Work Standardization وهو مايعنى ان على الفرد ان يؤدى العمل فى كل مرة بنفس الطريقة السابقة والتى تثبت التجربة انها اكثر الطرق كفاءة وفاعلية . ولعل فى نظام خطوط التجميـع فى المصانـع الحديثـة Assembly Lines خـير مثـال على التخصص والنمطية ـ حيث نجد ان العامل يمثل موقعا معينا امام آلة معينة ويقوم باداء عمل او عمليات محددة يغلب عليها النمطية والتكرار . هذا النـوع من التخصص والنمطية ساعد بلاشك على تحقيق معدلات اكبر فى الانتاجية وساعد ايضا على ظهور نظام ما يسمى بالانتاج الكبير Mass Production .

تأثير التخصص على الموظفين

نظرا لأن تقسيم العمل يقود الى التخصص فان النتيجة الحتمية لهذا التخصص هو تفتيت الوظائف وتصنيف واجبات كل وظيفة بحيث يقتصر اداء الفرد على التكرار والروتينية لعمليات محددة ومن ثم يفتقد الفرد فى هذا العمل المبادرة والابتكار ـ وبالقدر الذى ساعد فيه التخصص على تحقيق بعض المزايا الاقتصادية فى العمليات الانتاجية الا انه قد اوجد ايضا بعض النتائج السلبية والتى يمكن ايجازها فيما يلى :

(١) Charles Babbage "On the Division of Labor in Classics in Management' (ed.) Harwood F. Merrill (New York: American Management Association' 1960) PP. 29—44

(٢) Taylor' The Principles of Scientific Management' Op.cit.' P. 34

١ ـ افقد التخصص الشعور لدى العاملين بالانجاز والابتكار نظرا لقيامهم بأدوار معروفة ومحددة وعلى وتيرة منتظمة .

٢ ـ ساوى بين قدرات الافراد وكفاءاتهم ، ونقل المهارة منهم الى الآلات التى يعملون عليها. ويقول احد عمال مصانع جنرال موتورز الأمريكية General Motors ما يلى:[١]

"My former job at a steel mill was hot and dirty, but I felt like a man there. Here I feel like nothing '

٣ ـ يولد التخصص السأم والملل لدى الموظفين نتيجة لأداء نفس العمل يوما بعد يوم وساعة بعد ساعة .

ولقد اصبح التخصص الوظيفى وتقسيم العمل هو شعار بناء الهياكل التنظيمية فى منظمات الأعمال اليوم ـ ومع كل ما يترتب على هذا التخصص من ايجابيات وسلبيات فان هناك اتجاهات جديدة اليوم بين المنظمات هو العمل على توسيع واجبات الوظيفة واغنائها Enlargement . وهذا ما يقودنا الى دراسة وتحليل التصميم الوظائفى كأساس لبناء الهيكل التنظيمى حيث تثار عدة اسئلة سنحاول الاجابة عليها تباعا . هذه الأسئلة هى :

١ ـ ماذا نقصد بتصميم الوظيفة ؟

٢ ـ لماذا تختلف الوظائف ؟

٣ ـ كيف تختلف الوظائف ؟

٤ ـ ما هى الاستراتيجيات البديلة فى تصميم الوظيفة ؟

٥ ـ ما هى الاستراتيجية التى يجب ان تتبناها المنظمة فى تصميم الوظيفة وتعمل بموجبها فى بناء الهيكل التنظيمى ؟

تعريف تصميم الوظيفة

« يعرف تصميم الوظيفة بأنها عملية تحديد مكونات الوظيفة ، الأسلوب الذى تؤدى به،وعلاقتها بالوظائف الأخرى فى المنظمة »

---

(١) "The Spreading Lordstown Syndrome" Business Week' No. 2218' (March' 4' 1972) P.69

ويخضع تصميم الوظيفة الى تأثير عاملين رئيسيين هما الجانب الفنى للوظيفة (اى طبيعة العمل المطلوب) والجانب الانسانى بما يحتويه من اختلافات بين الأفراد فى القدرات ، والاحاسيس ، ودوافع العمل .

لماذا تختلف الوظائف ؟

تختلف الطريقة التى تصمم بها الوظائف من منظمة لأخرى نظرا لتأثير بعض العوامل ومنها :

١ ـ مدى توفر الافراد لأداء الواجبات المطلوبة .

٢ ـ الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة .

٣ ـ ظروف العمل والظروف التكنولوجية .

٤ ـ تأثير الانظمة والتشريعات الحكومية .

٥ ـ فلسفة الادارة تجاه تصميم الوظيفة .

وبالنسبة للعامل الاول،نلاحظ انه من غير المنطقى ان تُصمم الوظيفة بحيث تفوق متطلبات ادائها قدرات وطاقات الأفراد . فلو افترضنا مثلا ان العناصر البشرية المتوفرة هى فى الغالب عناصر غير ماهرة فان هذا يتطلب ان يخضع تصميم الوظيفة للتبسيط بقدر الامكان ، او ان يتلقى الأفراد بعض التدريب للارتفاع بمهاراتهم الى الحد الادنى على الأقل الذى يقابل متطلبات الوظيفة .

وقد يحدث العكس ، أى ان تكون قدرات وامكانيات الافراد اكثر من متطلبات الوظيفة ـ وفى هذه الحالة لابد من اعادة تصميم الوظائف لمقابلة هذه الظروف .

كذلك فان الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة تلعب دورا فى تصميم الوظيفة. وعلى سبيل المثال فقد يحدث أن تتوفر بعض الامكانيات التكنولوجية التى يمكن ان تحسن من تصميم الوظائف ـ ولكن المنظمة لا تملك الامكانيات المالية لشراء هذه الامكانيات ، ومن ثم يقف هذا عائقا امام المنظمة فى تطوير وتحسين الاداء . وفى مثل هذه الظروف فان امكانية تحسين تصميم الوظائف يظل قائما من الناحية النظرية.ولكن مستحيلا من الناحية العملية .

ومن ناحية اخرى فان تصميم الوظيفة ايضا يخضع للاساليب التكنولوجية المستخدمة فى المنظمة او قطاع الصناعة اجمالا . ونقصد هنا بالاساليب التكنولوجية ، الآلات والمعدات المستخدمة ، انسياب العمل ، الأدوات المساعدة ، وسائل الاداء ، وأخيرا ، الاجراءات التى يتم بمقتضاها تنفيذ العمل . وهنا نلاحظ انه كلما كان التأثير التكنولوجى كبيرا على تصميم الوظيفة كلما اصبحت عملية التصميم أقل مرونة والعكس صحيح .

فقد يكون سهلا مثلا اعادة تصميم وظيفة تعتمد على المهارة بدلا من وظيفة تعتمد على الآلة فى خط التجميع ، او فى مصنع يتميز بالاتوماتيكية الكاملة لأن الآلة تفرض نفسها على طريقة الاداء التى يمكن ان يقوم بها العامل .

وتمثل التشريعات الحكومية فى تحديد ظروف ومواصفات العمل تأثيرا آخر على تصميم الوظائف نظرا لما قد تتطلبه هذه التشريعات من توفير حدود معينة من معايير الأمان فى عمليات المنظمة ونشاطاتها المتعددة .

واخيرا ، فان للفلسفة الادارية التى تتبناها المنظمة أثرا فى تصميم الوظيفة ، فقد نجد ان بعض الوظائف تحمل جهودا مضنية بالنسبة للعمال بينما البعض الآخر يتميز بالسهولة والاجواء السارة فى العمل . ان مدى المسئولية التى تحملها الادارة فى تصميم الوظائف هو الذى يحدد بالتالى حجم الوظيفة واهميتها ـ وكلما ابتعدت الادارة عن هذه المسئولية او شعرت ان هذا الجانب ليس على مستوى الأهمية كلما ادى ذلك الى الاختلال فى تصميم الوظائف ، وكلما استدعى الأمر اعادة النظر الفورية فى تصميم الوظيفة بشكل عام .

كيف تختلف الوظائف بعضها عن البعض ؟

كما ان هناك اسبابا تؤثر فى تصميم الوظائف على نطاق المنظمات فان ايضا هناك اختلافات فى تصميم الوظائف بين منظمة واخرى . ونوضح فيما يلى اهم هذه الاختلافات :(١)

---

(١) Glueck' Management' Op.cit.' PP.416—419

١ ـ **التنوع** : يقصد بتعبير التنوع هنا هو عدد العمليات او الواجبات داخل الوظيفة،او عدد الحركات التى تؤدى بها الوظيفة.وكلما زادت واجبات الوظيفة الواحدة او عدد عملياتها وحركاتها كلما قيل ان هنا تنويعا وتشويقا فى الوظيفة ـ والعكس صحيح.فكلما قلت واجبات الوظيفة وعملياتها كلما اصبحت مملة وتدعو للسأم والتضجر . ولعل من اهم مزايا تنوع الواجبات فى الوظيفة هو اتاحة الفرصة للفرد للخلق والابتكار ، وتعميق الشعور بالاهمية ، وزيادة متطلباتها التعليمية والتدريبية . فمثلا قد توسع قاعدة الوظيفة ونزيد واجباتها اذا نحن حددنا وظيفة سكرتير عميد الكلية،او مدير عام المصنع فى تحديد المواعيد الهامة ، تحرير الرسائل ، طباعة بعض المذكرات العاجلة ، ترتيب عملية الاتصالات بوسائل الاعلام .. الخ . من ناحية أخرى فقد نصمم وظيفة السكرتير فى اطار ضيق من الواجبات بحيث لا تشمل على اكثر من تحديد المواعيد ، او طباعة بعض المذكرات .

٢ ـ **التفاعل الاجتماعى** : يراعى فى تصميم بعض الوظائف الجوانب الانسانية بحيث تسمح للافراد بالعمل بالقرب من بعضهم البعض مما يتيح لهم التفاعل وتبادل الاحاديث وتطوير صداقات جديدة وقد تصمم بعض الوظائف بطريقة تسمح بالعمل الجماعى على شكل فريق يضم فردين او اكثر . فمثلا يمكن تصميم الوظيفة الخاصة بطباعة الآلة بحيث يعزل كل طابع آلة عن الآخر ، أو أن يجمع كل طابعى الآلة فى مكان واحد وتحت اشراف واحد . ان التصميم الذى يأخذ الجانب الانسانى يساعد فى حقيقته على اشباع جانب مهم من الاحتياجات الانسانية التى اشار اليها « ماسكو » وهى الاحتياجات الاجتماعية Social Needs

٣ ـ **حرية التصرف او الرقابة** : تختلف الوظائف ايضا من حيث الحرية التى تعطى لشاغلها . فقد تصمم بعض الوظائف بحيث تتيح لشاغلها ان يقرر ماذا يعمل ، وكيف ، ومتى ، طالما انه ملتزم بتقديم العمل المطلوب منه فى الوقت المناسب وبالنوعية والتكلفة المحددتين سلفاً.من هذا المنطلق فان الرقابة على الموظف فى اداء عمله هى رقابة ذاتية تتم منه واليه . فهو الذى يحدد خطوات العمل ، والادوات التى سيستخدمها

طالما ان نشاطه هذا لن يعرقل اعمال الآخرين او يخل بالتزامات المنظمة تجاه عملائها .

وفى الجانب الآخر فقد تصمم بعض الوظائف بحيث لا يملك شاغلها الا ان يسير فى اتجاه محدد من العمليات لا يستطيع الحياد عنه.وأمثلة هذه الوظائف وظائف خطوط التجميع فى المصانع ، أو وظيفة دليل السياحة المرافق للسياح ـ فهو يسير على نفس الطريقة وبنفس الاسلوب مع كل دفعة جديدة من السياح . هذه الحرية التى تتمتع بها بعض الوظائف تعمل على اشباع جانب هام من رغبات الانسان وهى رغبة القوة والشعور بالانجاز .

٤ ـ **المسئولية والاستقلال** : ان الحرية التى تعطى لبعض الوظائف يجب ان يتمخض عنها فى المقابل نوع من المسئولية . فالحرية الوظيفية تعنى الاستقلال فى الرأى فى انجاز العمل وهذا الاستقلال لابد وان يترتب عليه نوع من المسئولية بحيث اذا لم يتحقق العمل المطلوب بالنوعية والوقت والتكلفة المحددة لابد وان يحاسب الفرد على ذلك .

٥ ـ **درجة التعب والمجهود فى الوظيفة** : تختلف الوظائف من حيث الجهود الجسمية العضلية او الفكرية التى يبذلها شاغلها عند ادائه العمل،فمثلاً تختلف الجهود المبذولة فى العمل بين موزع البريد ، والعامل على ماكينة الخياطة ، أو عامل البناء ، أو أمين المكتبة . وبطبيعة الحال فان بذل الجهود المضنية اثناء العمل يؤدى الى الشعور بالتعب، ومن ثم يفقد العامل الرغبة فى مزاولة هذا العمل ويجعله يتحين الظروف الى استبداله عند كل فرصة سانحة .

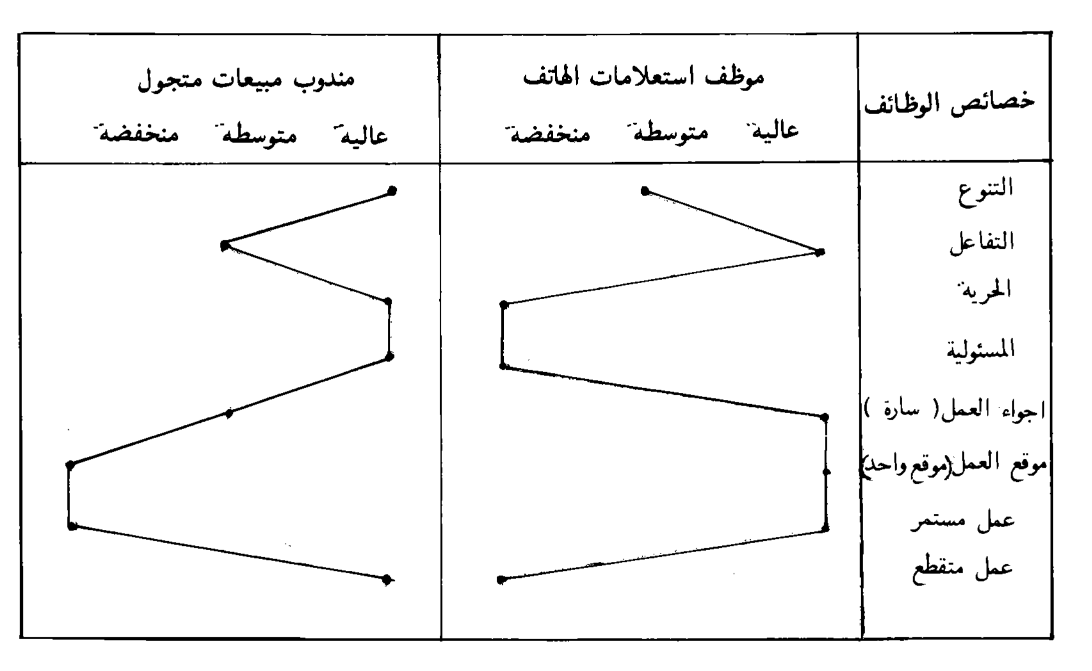
٦ ـ **اجواء العمل** : تساعد بعض اجواء العمل على حب الوظيفة أو النفور منها . فالبرودة الشديدة اثناء الشتاء أو الحرارة الشديدة اثناء الصيف ، أو الغبار أو ضعف الاضاءة ، أو الروائح الخانقة قد تنفر العمال من العمل وقد تزداد انتاجيتهم باختلاف هذه الظروف وتغيرها الى الأحسن .

٧ ـ **موقع العمل** : تؤدى بعض الوظائف داخل المنظمة والبعض الآخر خارجها . وبعض الوظائف تؤدى فى مكان واحد والبعض الآخر فى عدة أمكنة . وأمثلة ذلك

العمل المتعلق بالبناء فهو يتم خارج اطار المنظمة او الشركة ، اعمال موظفى البنوك ، أو محللى الدم فى المختبرات الطبية ، وتتم عادة داخل مبانى المنظمة . اعمال الفرق الموسيقية أو الرياضية ، أو مندوبى المبيعات وهى تتم خارج النادى أو المنظمة وفى عدة امكنة .

٨ ـ **وقت العمل** : يختلف وقت العمل من وظيفة لأخرى حسب طبيعة الوظيفة نفسها ـ فبعض الوظائف تتطلب ساعات عمل طويلة والبعض يتطلب ساعات عمل قصيرة ومكثفة ـ وبعض الوظائف تتطلب اداء متواصلا كوظيفة المراجعة الحسابية او موظفى الاستعلامات، والبعض يتطلب اداء متقطعا مثل عمل مندوبى البيع او المحاسبين القانونيين ومحاسبى الضريبة والزكاة، والذى يتم عادة عند حلول او اقتراب السنة المالية من الانتهاء . ولقد حظى وقت العمل بكثير من الدراسات من قبل الباحثين ، وبدأت بعض المنظمات فى الولايات المتحدة بتطبيق نظام عمل أسبوعى يتكون من اربعة أيام وبمعدل عشر ساعات يوميا ـ والبعض الآخر من المنظمات لجأ الى طريقة اكثر مرونة ، فهناك ساعات عمل اجبارية من مجموع ساعات العمل الكلية لابد وان يحضر فيها جميع العاملين (من الساعة التاسعة الى الثالثة بعد الظهر مثلا) على ان يختار العامل بعد ذلك وقت بدء العمل وانتهائه بين عدد من البدائل لتكملة ساعات العمل اليومية (مثلا من الثالثة الى الخامسة ، او من السابعة الى التاسعة ، او من الرابعة الى السادسة ، او من السادسة الى الثامنة). وبطبيعة الحال فان تطبيق مثل هذا النظام لا يصلح الا لمؤسسات القطاع الخاص والتى تعمل فى ورديات مختلفة حتى جزء من الليل .

ولعل من المفيد ان نوضح اسباب الاختلافات فى الوظائف بصورة بيانية بين نوعين من الوظائف كمثال يمكن استخدامه من قبل ادارة المنظمات عند قيامها بتصميم الوظائف .



شكل رقم(٥): الاختلافات بين وظيفتى الاستعلامات ومندوب المبيعات .

وكما يلاحظ فى هذا الشكل البيانى فإن وظيفة الاستعلامات تتميز بدرجة متوسطة من التنوع ودرجات منخفضة من المسئولية وظروف العمل الجيدة ـ وفى الجانب الآخر نجد ان وظيفة مندوب المبيعات تتميز بدرجات عالية من الحرية والمسئولية ودرجات متوسطة من التفاعل وظروف العمل الجيدة ـ وعلى هذا القياس يمكن تحليل بقية أجزاء الشكل .

نماذج من استراتيجيات تصميم الوظائف

سنتناول بالدراسة هنا بعض الاستراتيجيات البديلة التى يمكن النظر اليها من قبل ادارة المنظمات فى تصميم الوظائف ، وتشمل هذه الاستراتيجيات ما يلى :

- التخصص الوظيفى (الوظائف التخصصية) Specialized Jobs
- التدوير الوظيفى Job Rotation
- التوسع الوظيفى Job Enlargement
- الاغناء الوظيفى Job Enrichment

أولا : التخصص الوظيفى Specialized Jobs

ابرزنا فيما سبق انه كان من نتيجة الدعوة الى تقسيم العمل ظهور ما يسمى بالتخصص .

والتخصص الوظيفى من هذا المنطلق يعنى تبسيط العمل . فالوظيفة الواحدة يمكن تفتيتها الى عدة اجزاء يقوم باداء كل جزء منها موظف مختص.ففى صناعة الأثاث مثلاً يمكن ان تصمم الوظائف على النحو التالى :

١ ـ ان يقوم العامل بصناعة الدولاب بكامله .

٢ ـ ان يقوم العامل بصناعة درف الدولاب فقط .

٣ ـ ان يقوم العامل بطلاء الدولاب فقط .

٤ ـ ان يقوم العامل بتركيب وضبط اكرة الدولاب فقط .

ومن خلال تطبيق اسلوب تبسيط العمل فان تصميم الوظائف قد يأخذ البديل رقم (٤) حيث يقسم صنع الدولاب الى عدة عمليات وتكون عملية ضبط الاكرة وظيفة مستقلة بذاتها . ان هذا التبسيط فى رأى مهندسى وخبراء التصميم الوظيفى سيؤدى الى تحقيق فعالية الانتاج فى الأوجه التالية :

١ ـ يمكن اداء الوظيفة بمستوى منخفض من المهارة البشرية وكذلك بأجر أقل .

٢ ـ هناك امكانية توفر عدد كبير من الافراد لاداء مثل هذا العمل البسيط .

٣ ـ ان تكرار اداء العمل مرة بعد اخرى يكسب القائم عليه خبرة ومهارة قد تنعكس على زيادة انتاجية وتحسن نوعيتها .

٤ ـ انخفاض معدل الوقت اللازم للعمل المطلوب .

٥ ـ انخفاض معدل الوقت الضائع نظرا لعدم تحول العامل من وظيفة او من عمل لآخر .

ويرتبط بتصميم الوظيفة على هذا النحو ان يقوم خبراء ومهندسو التصميم بعدة عمليات مكملة منها ، دراسة افضل الاساليب لاداء العمل ، افضل الادوات والمعدات ، وسائل التنظيم اللازمة للادوات المستخدمة فى العمل ، موقع العمل ، كيفية التخفيف من الجهود والتعب الذى قد يتعرض له العامل ، وكذلك دراسة ربط العمل بالقدرات الذهنية والعضلية للعامل .

ثانيا الوظائف التخصصية المدورة (التدوير الوظيفى) Job Rotation

التدوير الوظيفى Jop Rotation لا يعتبر فى حد ذاته طريقة لتصميم الوظائف بالقدر الذى يعتبر فيه كنظام لترتيب العمل والتدوير الوظيفى للوظائف التخصصية يرتكز ايضا على مبدأ التبسيط لطرق العمل . وفى هذا النظام يعطى للموظف عملا محددا ومبسطا وبعد فترة معينة ينتقل الى وظيفة اخرى . ويعتقد ان التدوير الوظيفى يحقق المزايا التالية :

١ ـ المرونة فى الاحلال : نظرا لأن التدوير الوظيفى يعطى للأفراد الفرصة لتعلم واجادة اكثر من وظيفة فانه لذلك يساعد الادارة على عملية الاحلال فى حالة غياب بعض الموظفين ، او انهاء خدماتهم ، او ترقيتهم الى وظائف اعلى .

٢ ـ مواجهة ظروف العمل السيئة . تحمل بعض الوظائف فى جنباتها ظروف عمل سيئة قد يستحيل على الموظف او العامل من خلالها ان يتسمر طوال وقت العمل فى الاداء بنفس الكفاءة والانتاجية ـ الأمر الذى يتطلب احلال شخص آخر بعد ساعات معينة من بدء العمل وتوجيه الشخص الأول الى عمل اخف وطأة . ومثال ذلك عمال المخابز ، او العاملين فى اقسام الصهر بمصانع الحديد والصلب ، او العاملين فى المختبرات الكياوية ذات الروائح الخانقة .

٣ ـ القضاء على السأم : يقدم التدوير الوظيفى الفرصة للموظفين للانتقال من عمل الى آخر ، وهو كذلك يقضى على السأم والملل الناتجين عن العمل فى وظائف بسيطة ودقيقة التخصص وبطريقة اقل تكلفة من أسلوب توسيع الوظائف .

ثالثا : الوظائف الموسعة (التوسيع الوظيفى Job Enlargement

يعتقد خبراء الادارة انه كلما ارتفعت المستويات العلمية والتدريبية للقوى العاملة فى ا لمنظمات كلما شجع ذلك على اعتماد سياسة توسيع الوظائف وزيادة واجباتها حتى تكون الوظيفة ذات قيمة ومعنى بالنسبة للقائم عليها . وفى رأيهم ان المبالغة فى التخصص الوظيفى والتبسيط فى الواجبات سيقود الى مزيد من عدم الشعور بالرضى ، وانخفاض المعنويات والانتاجية ، والتغيب عن العمل ، وانخفاض مستوى النوعية فى الاداء . وان الحل لهذه المشاكل هو تطبيق اسلوب توسيع واجبات الوظيفة .

والتوسيع هو عكس التبسيط ، فاذا كانت واجبات الوظيفة المبسطة والمتخصصة هى ثلاثة او اربع واجبات ، فان هذه الواجبات يمكن ان تزداد الى عشرة او خمسة عشر واجبا فى طبيعة مشتركة معينة . فمثلا ، اذا كان هناك ثلاثون عاملا فى المصنع يقوم كل منهم بعملية محددة فان هذه العمليات قد يعاد حصرها وتجميعها ومن ثم توزيعها على هؤلاء العمال بشكل موسع بحيث يقوم كل عامل مثلا باداء عمليتين او ثلاث بدلا من عملية واحدة .

وفى المثال السابق والخاص بصناعة الاثاث فان كل عامل يستطيع ان يقوم بصنع الدولاب بمفرده بكامل العمليات المطلوبة. فتقول مثلا ان الانتاج اليومى المطلوب هو ثلاثون دولابا . وان على الثلاثين عاملا الموجودين ان ينتج كل منهم دولابا واحدا فى اليوم .

وبطبيعة الحال فان هذا الانتاج يمكن ان يتحقق بكلتا الطريقتين طريقة التخصص الوظيفى ، او طريقة توسيع واجبات الوظيفة .

ان توسيع حجم الوظيفة لا يقضى على التكرار ، ولكنه يكسب الوظيفة مزايا التنوع ، والشمول ، والأهمية .

على اننا يجب ان نلاحظ انه من الصعوبة تطبيق هذا النوع من التصميم الوظائفى على كل الوظائف ، لأن بعض العمليات تتطلب سلسلة من الوظائف تختلف كل واحدة منها عن الأخرى تماما . فمثلا فى صناعة الثلاجة قد نجد عددا كبيرا من العمليات المطلوبة قبل ان تصبح الثلاجة جاهزة للاستعمال فقد تتطلب عملية الصنع والتركيب الخطوات التالية :

- قص المعدن
- طلاء المعدن
- عمل التوصيلات الكهربائية
- اعداد مقبض الثلاجة
- اعداد قسم المجمدات (الفريزر)

ويلاحظ هنا ان كل خطوة من هذه الخطوات قد تضم عدة عمليات مشتقة ، وان كل خطوة لابد وان تتم على مستوى تخصصى معين فمثلا عملية قص المعدن تختلف تماما عن عملية اعداد التوصيلات الكهربائية لان كل عملية تتطلب مستوى معيناً من

المهارة ـ ولا يمكن الجمع بين هاتين الوظيفتين بحجة توسيع قاعدة الوظيفة وواجباتها .

وتدل الدراسات حول هذا الموضوع ان توسيع الوظائف لايحظى بالاهتمام الكامل سواء من قبل الادارة او من قبل منظمات العمال او العمال انفسهم ـ وهناك عدد من العوامل التى يعتقد انها تعمل ضد تطبيق هذا النوع من الوظائف ومنها :

١ ـ يقال ان نتائج توسيع الوظائف الايجابية الممثلة فى زيادة الانتاجية وارتفاع الروح المعنوية هى نتائج قصيرة الاجل وما تلبث ان تختفى بعد فترة قصيرة من تطبيق هذا المبدأ .

٢ ـ قد تعوق الاساليب التكنولوجية المطبقة فى العمل استخدام اسلوب الوظائف الموسعة . واذا كان من الممكن استخدام هذا الاسلوب فى بعض الصناعات او النشاطات الادارية المبسطة فان هذا التطبيق يصبح صعبا فى الصناعات المعقدة او التى تقوم على اساس الانتاج الكبير مثل صناعة السيارات او الثلاجات ، او المحركات او المعدات الكهربائية . ففى مثل هذه الصناعات تعتبر طرق العمل الاكثر فائدة وانتاجية هى خطوط التجميع Assembly Line حيث يؤدى العامل من موقع محدد فى خط الانتاج وظيفة محددة ـ اى ان الوحدة موضوع الصنع هى التى تتحرك نحو العامل بدلاً من ان يتحرك العامل نحوها .

٣ ـ طبيعة بعض الوظائف ، والتى يصعب فيها تطبيق توسيع الواجبات فمثلا وظيفة طابع الآلة او موظف الاستعلامات الهاتفية هى محددة ولا يمكن توسيع قاعدتها فى اطار الطباعة او توصيل الطلبات الهاتفية .

الوظائف الغنية (الاغناء الوظيفى) Job Enrichment

يمثل هذا النوع من التصميم الوظيفى او الإستراتيجيات البديلة فى تصميم الوظيفة اعادة التصميم بحيث تحمل الوظيفة فى ثناياها عناصر الحرية والمسئولية والاستقلالية . ومن هذه المنطلقات تعطى لحامل الوظيفة المعلومات الكافية بحيث يستطيع هو ان يتخذ القرارات فيما يتعلق بواجبات الوظيفة ومراحل ادائها ومراقبتها دون حاجة الى اشراف ـ وفى بعض الانواع المطورة من هذا الاسلوب قد يصل مدى الحرية والاستقلالية الى الحد الذى تكون فيه مسئولية تنظيم العمل وتخطيطه وانجازه هى من اختصاص « فريق عمل » . ويعتبر هذا النوع من التصميم الوظائفى ابرز اتجاهات القيادة

الديمقراطية فى منظمات الاعمال ـ والتى مررنا على ذكرها فيما يعرف « بالتخطيط بالاشتراك»او « الادارة بالأهداف » وسنأتى ايضا على ذكرها فيما بعد فيما يسمى « بالادارة بالاشتراك » .

اختيار استراتيجية التصميم

وبعد ان انتهينا من توصيف هذه الانواع الاربعة من الاستراتيجيات البديلة لتصميم الوظيفة نعود الآن الى تحديد السؤال الخاص حول اى الاستراتيجيات البديلة يمكن للادارة فى منظمات الاعمال تطبيقها ؟

والاجابة على هذا السؤال تتحدد فى ان الاستراتيجية التى قد تعتمدها الادارة يمكن ان تتأثر بعاملين ، هما عامل التكلفة من تطبيق استراتيجية دون اخرى ، او عامل الشعور بالرضى من الوظيفة ، ونوعية الانتاج . واذا ما اقترن اختيار طريقة دون اخرى بتحقيق تكلفة اقل ومستوى معقول من الشعور بالرضى فان هذا سيشجع بلا شك الادارة على اختيار هذه الطريقة دون سواها .

ملخص الفصل

يمثل هذا الفصل تعريفا بأهم المبادىء التنظيمية فى العملية الادارية . فهو الى جانب تعريفه بمفهوم وظيفة التنظيم تحدد لنا تعريفات اخرى عادة ما ترتبط بعملية البناء التنظيمى ، مثل تعريف التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، تعريف الوظيفة ، وتعريف مفهوم تصميم الوظيفة ، وتعريف التخصص الوظيفى ، التدوير الوظيفى ، التوسع الوظيفى ، والاغناء الوظيفى . وهذه المصطلحات ستقابلنا كثيرا فى الجزء الخاص بالتنظيم وايضا فيما يلى من اجزاء .

والى جانب التعريفات ، فقد اوضحنا فى هذا الفصل الاطار الذى يتم على اساسه اعداد البناء التنظيمى الرسمى وقلنا ان هذا الاطار يشتمل على عدة مراحل هى تحديد الاهداف ، تحديد النشاطات ، تحديد العمليات ، تحديد الوظائف وتجميعها فى وحدات ادارية ، تحديد واجبات كل وظيفة ، تعيين الافراد ، ومنحهم السلطات الخاصة

بالوظيفة ، واخيرا اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمى . والخريطة التنظيمية هى شكل بيانى يوضح مسار العلاقات بين الوظائف الادارية وكذلك نطاق الاشراف ومفاهيم السلطات سواء كانت وظيفيةاو تنفيذية او اشرافية . اما الدليل التنظيمى فيوضح كتابة طبيعة التنظيم الادارى القائم ومهام الادارات والاقسام وواجبات الوظائف : والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة ..

ومن الموضوعات التى ناقشناها فى هذا الفصل التمييز بين التنظيم الرسمي وغير الرسمى ، واوضحنا ان التنظيم الرسمى يخضع للقرارات الادارية ، اما التنظيم غير الرسمى فهو نتيجة حتمية لوجود التنظيم الأول وهو يعكس رغبات الافراد فى اشباع احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية ولا يخضع لرقابة الادارة او سلطاتها .

وقد استعرضنا فى هذا الفصل الوظيفة كعنصر هام فى البناء التنظيمى وحددنا بان التصميم الذى تنتهجه المنظمة بالنسبة للوظائف يؤثر على شكل الهيكل التنظيمى ، ويخضع فى نفس الوقت لفلسفة الادارة ولطبيعة العمل الذى تمارسه ـ كذلك ناقشنا الاستراتيجيات المختلفة الخاصة بتصميم الوظائف ، وبينا حدود الاختلافات بين الوظائف ولماذا يحدث هذا الاختلاف . وانتهينا فى هذا الفصل الى العوامل المؤثرة فى تقرير اختيار استراتيجية تصميم الوظائف من قبل ادارة المنظمة .

أسئلة للمراجعة

س ١ : عرف المصطلحات التالية :

« التنظيم الادارى » ، « الاغناء الوظيفى » ، « التوسع الوظيفى » .

س ٢ : طلبت منك احدى منظمات الاعمال السعودية وضع خطة لاعادة التنظيم الادارى من اجل التوسع الذى طرأ على عملياتها .

ما هى الخطوات التى ستشملها فى تقريرك لاعداد هذا التنظيم ؟

س ٣ : ماذا نعنى بالتخصص الوظيفى ، وما هى مزاياه وعيوبه ؟

س ٤ : « يقال ان التخصص الوظيفى هو عكس التوسع الوظيفى » . ناقش هذه العبارة على ضوء تحديد العلاقة بين مفهومى التبسيط والتنوع فى الوظيفة ؟

س ٥ : قارن ثم ناقش الفرق بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى موضحا فى هذه المناقشة ، عناصر كل منهما التحليلية وتأثيره فى تحقيق اهداف المنظمة .

س ٦ : استعرض بايجاز الأسباب الداعية الى ظهور التنظيمات غير الرسمية ثم اوضح خصائصها البارزة .

س ٧ : كما ان للتنظيمات غير الرسمية بعض الفوائد فان لها ايضا بعض المشاكل . ناقش ذلك ، موضحا الموقف الذى يجب ان تتبناه ادارة المنظمات من هذه التنظيمات .

س ٨ : عرف مفهوم «تصميم الوظيفة» وحدد الأسباب المختلفة لتباين الوظائف بعضها عن بعض .

س ٩ : يختلف تصميم الوظائف من منظمة لأخرى فى عدة جوانب ناقش بالتفصيل .

س ١٠ : الوظيفة هى الاساس فى بناء الهيكل التنظيمى . حلل صحة هذه العبارة .

س ١١ : التخصص الوظيفى يزيد من التباعد بين قاعدة التنظيم وقمته فى الهرم الادارى ، والتوسع الوظيفى يؤدى الى عكس ذلك .

ناقش هذه العبارة ثم اوضح بالرسم البيانى صورة تقريبية لكلا الشكلين من التنظيم الادارى .

الفصل الحادي عشر :

النماذج التنظيمية

الأهداف التعليمية للفصل

■ تعريف القارىء بالأشكال المختلفة التي يمكن أن يتم على أساسها بناء الهيكل التنظيمي فى منظمات الاعمال .

■ ايضاح الفروق المختلفة بين النماذج التنظيمية المتعددة من خلال شرحها واظهار مميزات وعيوب كل نوع من هذه النماذج.

■ التأكيد بأن اختيار النموذج التنظيمى لا يتأتى اعتباطاً وانما هناك عدة عوامل مؤثرة تحكم هذا الاختيار.

موضوعات المناقشة

- العوامل المؤثرة فى اختيار النموذج التنظيمى ـ المشكلة التنظيمية.
- التنظيم حسب الوظائف ـ المزايا والعيوب
- التنظيم حسب العملاء ـ المزايا والعيوب
- التنظيم حسب المناطق ـ المزايا والعيوب
- التنظيم حسب المنتجات ـ المزايا والعيوب
- التنظيم حسب الوقت ـ المزايا والعيوب
- التنظيم حسب العمليات ـ التتابع ـ التوازى ـ وحدات التجميع
- التنظيم حسب المنافذ السوقية
- التنظيم على اساس المشروعات ـ المزايا والعيوب
- المزيج التنظيمى
- قواعد ارشادية فى تشكيل النماذج التنظيمية وتوزيع النشاطات والاعمال .

المشكلة التنظيمية والعوامل المؤثرة في الاختيار

—— ١١ ——

حينما استعرضنا فى الفصل السابق خطوات بناء الهيكل التنظيمى فى المنظمات ذكرنا ان ضمن هذه الخطوات الخطوة الخاصة بتحديد الوظائف اللازمة وجميع المتشابه منها فى ادارات موحدة تحت اشراف ادارى محدَّد . ولكننا لم نحدد الكيفية التى يمكن بها تشكيل الهيكل العام للتنظيم وهو تشكيل يتوقف على عدة عوامل ومتغيرات .

والواقع ان الهيكل العام للمنظمة يمكن ان يتشكل وفقا لعدة نماذج تنظيمية يشيع وجودها اليوم فى كل منظمات الأعمال دون استثناء . هذه النماذج والتى سنناقشها بالتفصيل هى :

- التنظيم حسب الوظائف
- التنظيم حسب العملاء
- التنظيم حسب المناطق
- التنظيم حسب المنتجات
- التنظيم حسب الوقت
- التنظيم حسب العمليات
- التنظيم على اساس المنافذ التسويقية
- التنظيم على اساس المشاريع.

ويتوقف بطبيعة الحال اختيار الادارة لأحد هذه الأشكال التنظيمية على عدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنظمة نفسها والخارجية . ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلى :

١ ـ الطبيعة الفنية للعمليات الانتاجية التى تقوم بها المنظمة

٢ ـ طبيعة المنتجات نفسها من حيث بساطتها او تعقدها

٣ ـ الوسائل التكنولوجية المستخدمة فى العمليات الانتاجية او تقديم الخدمة

٤ ـ المزايا الاقتصادية الناجمة عن اتباع او اختيار شكل تنظيمى معين دون آخر
٥ ـ مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة الادارية .
٦ ـ طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع المستهلكين
٧ ـ طبيعة ونوع العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة
٨ ـ مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة

على انه يجب ألاً يتبادر الى الذهن ان اختيار اى نموذج من هذه النماذج التنظيمية يعنى تجاهل الاشكال التنظيمية الأخرى .: ان الالتزام بتطبيق نموذج تنظيمى واحد هو بالاضافة الى انه صعب التطبيق يعد غير منطقى ولا يتناسب مع الطبيعة التى يجب ان تتميز بها منظمات الأعمال وهى القدرة السريعة على التكيف والمواجهة .

كذلك نود ان نشير الى ان اختيار احد هذه النماذج التنظيمية او بعضها من قبل بعض المنظمات لا يعنى الالتصاق بهذا النوع التنظيمى الى ما لا نهاية ، بل لا بد من التعديل اذا تطلب الأمر ذلك نظراً لأن المنظمة تعيش فى عالم متغير ولا بد وان تجارى هى نفسها هذا التغير . وفى قصة اعادة تنظيم « شركة شمال امريكا للتأمين » دليل على ضرورة التغيير عندما تستدعى الحاجة ذلك . فقبل اعادة التنظيم كانت الشركة تسير وفق نهج التنظيم حسب المنتج حيث تقسم انواع التأمين التى تقدمها الشركة الى ، تأمين السيارات ، تأمين اخطار الحريق ... الخ ، وكل قسم مستقل بوظفيه ولا يوجد تقريبا اية اتصالات بين هذه الاقسام المختلفة ، مما كان يستدعى ان يتعامل الزبون مع اكثر من قسم داخل الشركة اذا اراد شراء نوعين او اكثر من بوالص التأمين . وقد افقد هذا النوع من التنظيم بمرور الوقت القدرة على الرقابة والمتابعة الدقيقة ، ومرت فترة على الشركة زادت فيها تعويضاتها التأمينية على اقساط التأمين . وقد تطلب الامر من الشركة اعادة النظر الكامل فى تنظيمها الادارى لتنهج بعد ذلك اسلوب التنظيم الوظائفى وأصبح بامكان العميل التعامل مع ادارة واحدة فى الحصول على اى نوع من التأمينات التى تقدمها الشركة[1]

---

(١) 'INA ties Itself Into a Package', Business Week No. 1845, (January, 9, 1965) PP. 52-58

ويغلب فى العادة نوع التنظيم حسب الوظائف على منظمات الأعمال الصغرى وخاصة الصناعية منها حيث نجد ادارات للبيع ، للانتاج ، للتمويل والافراد - وفى المنظمات الكبرى وقد نجد مزيجا من هذه التقسيمات التنظيمية . فقد يتم التنظيم فى المستوى الادارى الأعلى على اساس الوظائف ثم يلى ذلك تقسيمات على اساس المنتج او العملاء او المناطق الجغرافية . وفى الأحوال التى يتم فيها التنظيم على اساس المنتج او المناطق الجغرافية او العملاء فاننا نجد نوعا من اللامركزية الادارية Decentralization كما هو الحال فى شركة جنرال موتورز G. Motors حيث يتم التنظيم فيها حسب المنتج او الاقسام فنجد مثلا . « قسم انتاج سيارات » « البيوك » « والشفروليه » ، « والكاديلاك » « والأولدزموبيل » ، « والبونتياك » « والثلاجات » ... الخ.وكل قسم من هذه الاقسام يعمل شبه مستقل عن الاقسام الأخرى ولكن فى ظل السياسات العليا لمجلس ادارة الشركة .

التنظيم حسب الوظائف

Organization By Functions

يتضمن التنظيم حسب الوظائف تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة فى ادارة مركزية واحدة . وهنا تأخذ صورة التنظيم التقسيم الادارى التالى :

ادارة الانتاج : وتشمل الوظائف المتعلقة باضافة المنفعة او ايجادها من السلع والخدمات.

ادارة المبيعات والتسويق : وتشمل البحث عن العملاء ، الموزعين ، التسعير ، الاعلان والترويج .

ادارة التمويل : وتجمع فى اطارها العمليات الخاصة بالحصول على الأموال وكيفية انفاقها ، تنظيم الحسابات ، ووضع الميزانيات والمراجعة .

ادارة الافراد : وتضم فى نشاطاتها عمليات التوظيف ، الاختبارات ، الترقيات ، الخدمات ، التدريب ، حفظ الملفات .

على اننا يجب ان نلاحظ ان مثل هذا التنظيم الادارى قد لا يحمل دائما نفس المصطلحات نظراً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات - ففى شركات الطيران والنقل البرى قد لا نجد مسمى ادارة الانتاج ونجد بدلا منها مسمى ، ادارة العمليات او (ادارة الحركة) بدلا من ادارة المبيعات - كذلك الحال فى التقسيم الوظائفى للمستشفيات او البنوك او الفنادق - فقد تختلف المسميات ولكن هذا لا ينفى وجود مثل هذه الوظائف والنشاطات والمتعلقة ببيع الانتاج او الخدمه ، او توفير القوى البشرية اللازمة ، والامكانيات المالية المطلوبة لممارسة النشاط .

واجمالا ، يمكن القول ان هذه النشاطات الوظيفية توجد فى معظم منظمات الأعمال الربحية وتأتى فى قمة الهرم الادارى . اى انها تشكل الوظائف الرئيسية والتى يتفرع عنها بدورها نشاطات فرعية متممة للوظائف الرئيسية كما سنرى فى الجدول التوضيحى رقم (١) لنوعين من المنظمات - المنظمات الصناعية ، وشركات النقل الجوى . وكما توضحه الخريطة التنظيمية فى الشكل رقم (١)

جدول رقم (١) الوظائف الرئيسية والفرعية في منظمات الأعمال حسب التنظيم الوظائفي.

الوظائف الرئيسية	الوظائف الفرعيه
المنظمات الصناعية	
الانتاج	▬ العمليات - التصنيع - التجميع - الأدوات ▬ المشتريات ▬ تخطيط ومراقبة الانتاج - الجدولة - مراقبة المواد ▬ مراقبة الجودة

جدول رقم (١) الوظائف الرئيسية والفرعية في منظمات الأعمال حسب التنظيم الوظائفي.

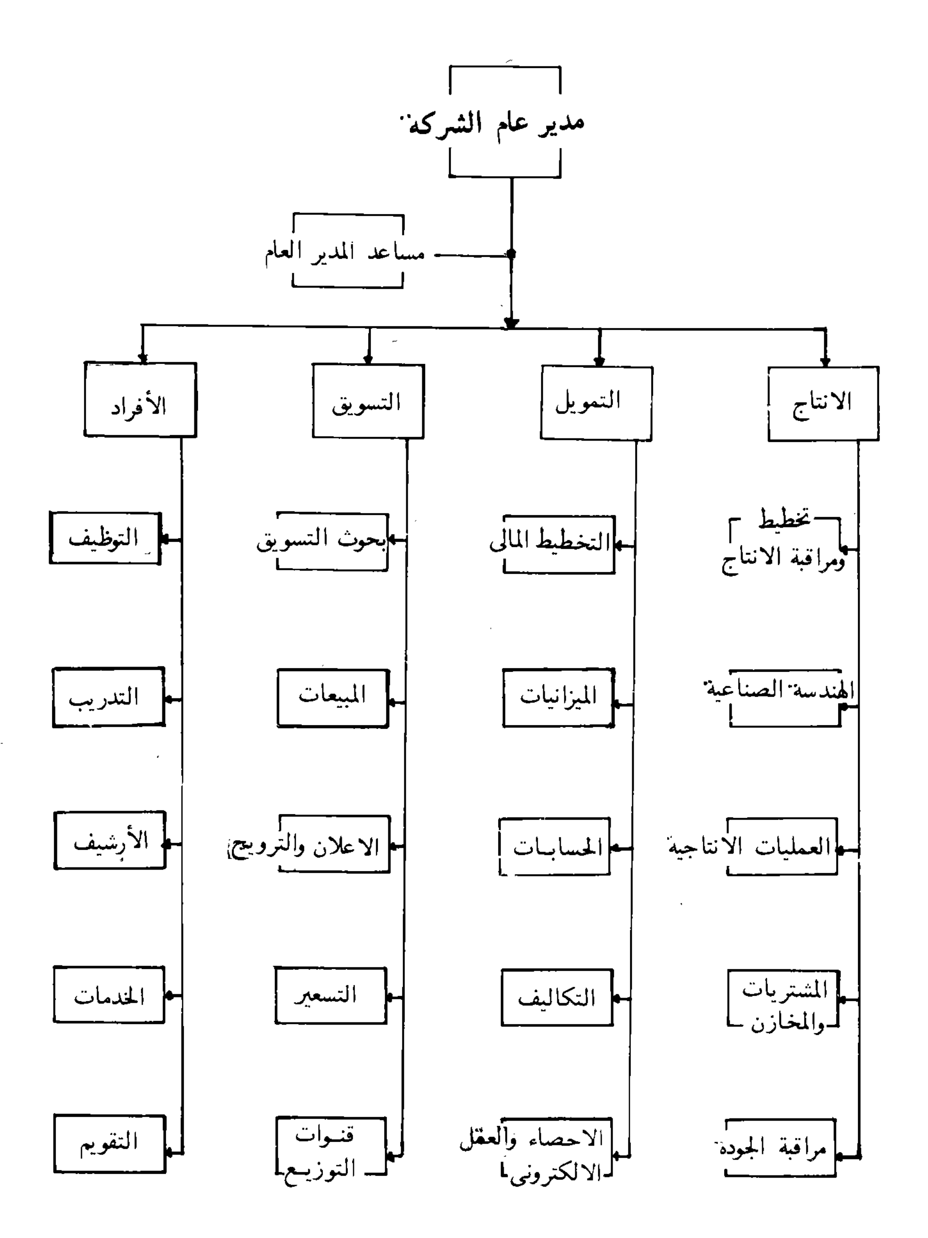
الوظائف الرئيسية	الوظائف الفرعية
المبيعات / التسويق	▬ البيع - اختيار مندوبى أو رجال البيع - التدريب - عمليات البيع ▬ الاعلان ▬ الترويج
التمويل	▬ الحصول على الأموال ▬ مراقبة الصرف ▬ الميزانيات ▬ المحاسبة
الأفراد / الموظفين	▬ التوظيف - المقابلات - الاختبارات ▬ التدريب ▬ الخدمات - الاجتماعية والثقافية - الصحية

جدول رقم (١) الوظائف الرئيسية والفرعية في منظمات الأعمال حسب التنظيم الوظائفي.

الوظائف الرئيسية	الوظائف الفرعية
منظمات النقل الجوى العمليات	▬ الادارة الهندسية / أو الفنية - المعدات الجديدة - الاتصالات الفنية ▬ الصيانة ▬ العمليات الأرضية - ادارة المحطات - الأطعمة والاحتياجات الأخرى ▬ العمليات الجوية - الطيارين - الخدمات الجوية - الاتصالات
الحركه / أو المبيعات	▬ الادارة - الحجز - الجداول - التعرفة ▬ المبيعات - المسافرين - الشحن - الترويج ▬ الإعلان

جدول رقم (١) الوظائف الرئيسية والفرعية في منظمات الأعمال حسب التنظيم الوظائفي.

الوظائف الرئيسية	الوظائف الفرعية
التمويل	▬ الادارة المالية - مراقبة الايرادات - العملات الاجنبية ▬ المحاسبة
الأفراد	▬ التوظيف ▬ التدريب ▬ الخدمات



شكل (١) التنظيم الادارى حسب الوظائف فى منظمة صناعية

مزايا التنظيم حسب الوظائف:

من اهم المزايا التى يمكن ان ينفرد بها التنظيم حسب الوظائف ما يلى :

١ ـ يعتبر هذا النوع من التنظيم تنظيما منطقيا لانه يعكس الاهمية النسبية لوظائف المنظمة المتعددة .

٢ ـ يعد تطبيقا لمفهوم التخصص فى العمل بما فى هذا المبدأ من مميزات اقتصادية .

٣ ـ يكسب الوظائف نوعا من الاستقلالية والقوة ، والشعور بالاهمية لشاغل الوظيفة .

٤ ـ يسهل وظيفة الرقابة نظرا للتحديد الواضح للسلطات والمسئوليات فى المستويات الادارية العليا .

العيوب :

١ ـ حصر مسئولية تحقيق الاهداف فى المستوى الادارى الأعلى من التنظيم .

٢ ـ نظرا للتخصص الشديد فان ذلك قد يؤدى بالافراد الى تضييق نظرتهم الى المنظمة ككل والنظر اليها فقط من زاوية العمل المكلف به الفرد .

٣ ـ من منطلق العيب السابق فان مثل هذا النوع من التنظيم قد يؤدى الى ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية ، ويوجد ما يمكن وصفه «بالاخلاص للوظيفة » على حساب المنظمة ككل .

التنظيم حسب العملاء

Organization By Customers

حينما يتم التنظيم الادارى على اساس تقديم احسن الخدمات الى العملاء ، فان التقسيم المطلوب هنا يكون على اساس تصنيف هؤلاء العملاء ومن ثم تخصيص مجموعة من رجال البيع لخدمة كل صنف من هؤلاء. وكمثال على ذلك نجد ان عملاء منظمة صناعية قد يقسمون الى ثلاث مجموعات .

* مجموعة الصناعات التكميلية ، والتى تعتمد فى انتاجها على مواد شبه مصنعة او مصنعة بالكامل .

* مجموعة تجار الجملة .

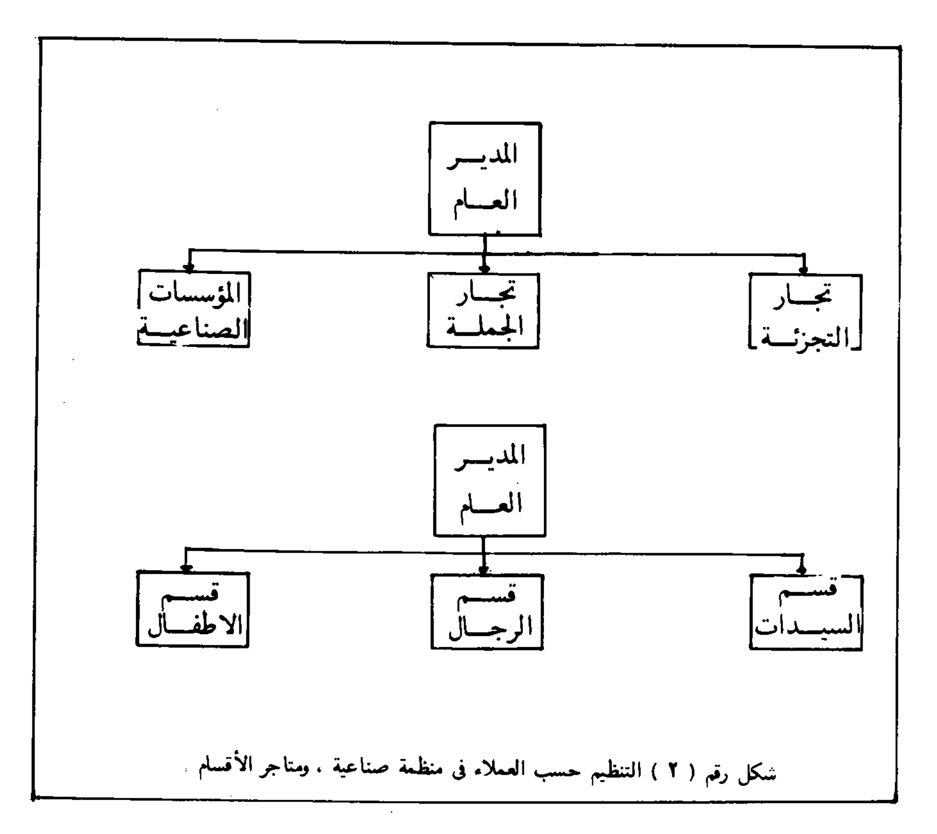
* مجموعة تجار التجزئة .

او قد يتم التقسيم على اساس الجنس والعمر كما يحدث فى متاجر الاقسام **Depart ment Stores** حيث نجد هنا اقساما للنساء ، وللرجال ، وللاطفال .

أو كما يحدث فى بعض البنوك الكبرى حيث يتم تصنيف العملاء على اساس مهنى مثل العملاء الصناعيين ، او الزراعيين ، او المقاولات والخدمات .

وبطبيعة الحال فان الهدف من هذا التنظيم هو تقديم خدمات افضل للعملاء وخاصة اذا ما اتسع نطاقهم وتعددت متطلباتهم من حيث الجودة او السعر او شروط البيع . ولعل اهم مزايا هذا التقسيم هو تقديم معلومات واسعة للمنظمة عن طبيعة العملاء الذين تتعامل معهم ، والكيفية التى يتم بها تحقيق رغباتهم بما يتوافق مع اهداف المنظمة .

غير أنه من عيوب هذا النوع من التنظيم هو صعوبة التنسيق بين اقسام العملاء المختلفين وبين الادارات الأخرى فى المنظمة كذلك قد يترتب على هذا النوع من التنظيم عدم استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة فى كل قسم وخاصة فى الاوقات التى ينخفض فيها الطلب من نوع معين من العملاء .



شكل رقم (٢) التنظيم حسب العملاء فى منظمة صناعية ، ومتاجر الأقسام

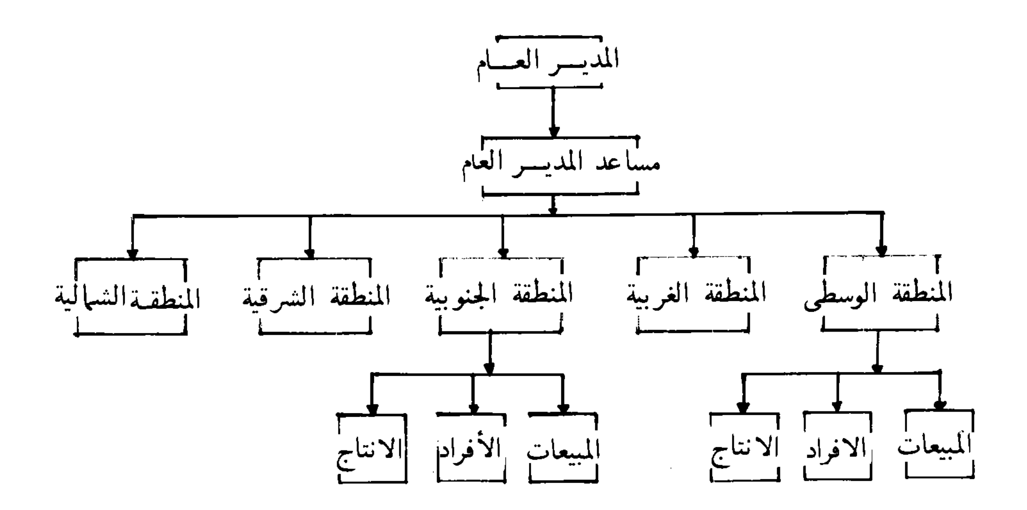
التنظيم حسب المناطق

Organization by Territory

وفقاً لهذا التنظيم فان تجميع الوظائف يتم على اساس المناطق الجغرافية . وتصبح من ثم كل منطقة جغرافية مستقلة عن المناطق الاخرى باداراتها ونشاطاتها وموظفيها . ويرتبط تطبيق هذا النوع من التنظيم بالمنظمات الكبرى ذات المناطق التوزيعية المتعددة .

ومن العوامل المشجعة على اختيار هذا النوع من التنظيم الوفورات الاقتصادية التى تتحقق نتيجةانخفاض التكاليف سواء فى العمليات الانتاجية او التسويقية ، او الحصول على الكفاءات البشرية المحلية .

ويمكن توضيح الشكل التنظيمى لهذا النوع من التنـظيم الادارى على النحـو التالى :



شكل رقم (٣) التنظيم حسب المناطق الجغرافية

مزايا التنظيم حسب المناطق :

١ـ اعطاء الاهمية لكل منطقة وفقا لظروفها المحلية الانتاجية والتسويقية .

٢ ـ سهولة التنسيق على مستوى المناطق .

٣ ـ الحصول على الوفورات الاقتصادية الناجمة عن الظروف المحلية .

٤ ـ سهولة الاتصالات بين فرع المنظمة والاطراف الخارجية المحلية .

٥ ـ يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المسئولين المحليين وتأهيلهم لفرص اعلى سواء فى الفرع او المركز الرئيسى .

العيـــوب :

١ ـ ضرورة توفير عدد كبير من المسئولين الاداريين الامر الذى قد لا يتوفر فى المناطق ، ومن ثم لا بد من الاستعانة بالمركز الرئيسى لتوفير هذه الاحتياجات .

٢ ـ صعوبة الرقابة الادارية نظرا لبعد الفروع عن المركز الرئيسى .

٣ ـ صعوبة تقديم وصيانة الخدمات المركزية المقدمة للفروع الأمر الذى قد يؤدى الى شل او تأخير بعض العمليات .

التنظيم حسب المنتجات

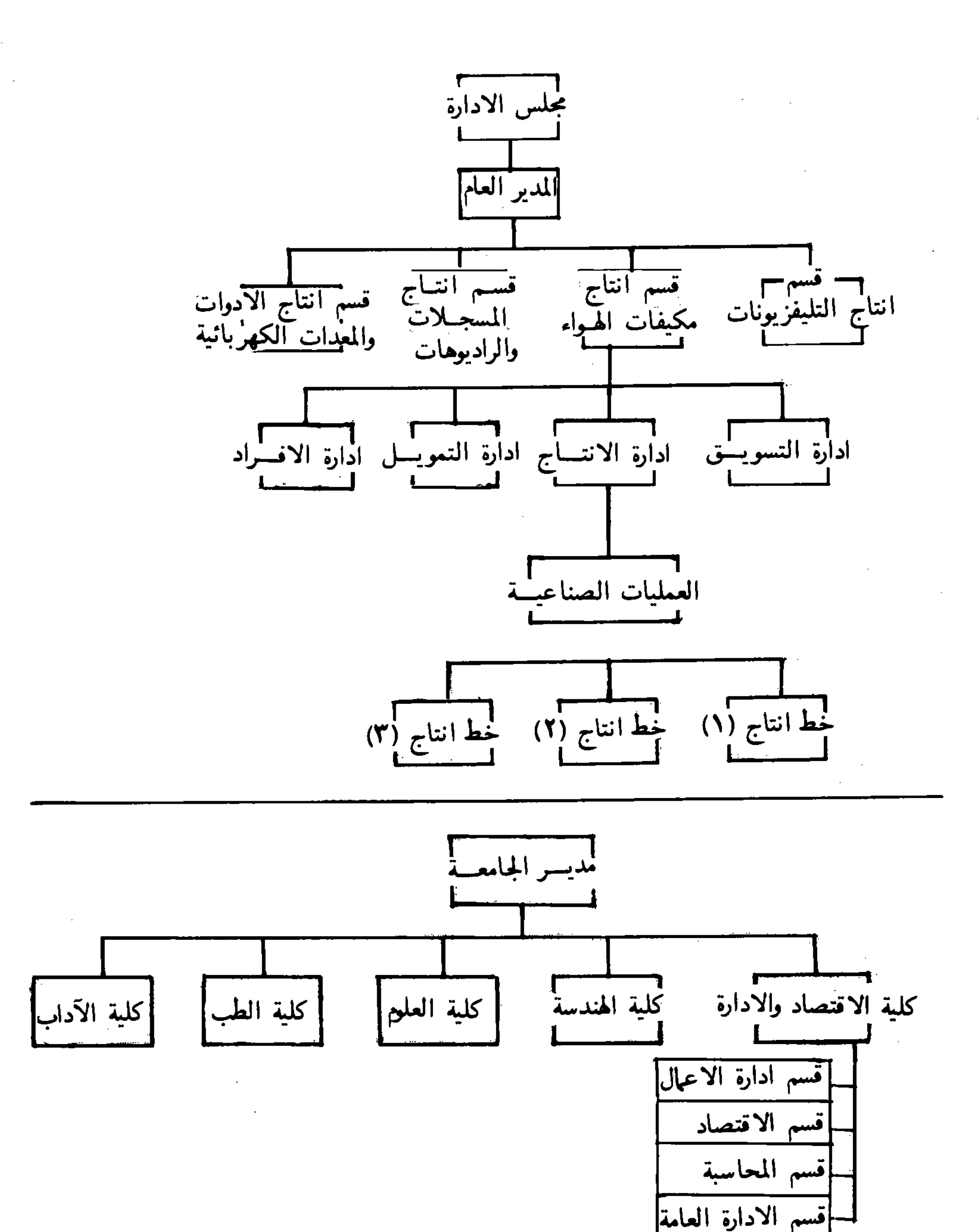
Organization By Products

تولى الادارة فى هذا النوع من التنظيم الاهتمام بالمنتجات من اجل الاستفادة من التخصص ، وكذلك سهولة التنسيق والاتصالات داخل خطوط الانتاج .

والحافز الى وجود هذا النوع من التنظيم هو نمو حجم المنظمات وبالتالى تعقد عملية الاشراف الادارى اذا كان التنظيم القائم هو التنظيم حسب الوظائف ـ وهنا تكون الخطوة الافضل لاعادة التنظيم هو الذى يستدعى تجميع الوظائف على اساس المنتج ومن ثم الفصل الفنى لكل منتج عن الآخر بما يترتب عليه من امكانيات وافـراد وادارات . ومثال ذلك هو التنظيم الادارى لشركة جنرال موتورز الذى يعتمد التقسيم حسب المنتج فتجد مثلا قسم الشفرولية ، وقسم البونتياك ... الخ .. .

وفى التقسيم الادارى حسب المنتجات نجد ان كل قسم انتاجـى يكاد يكون مستقلا بالكامل عن الاقسام الانتاجية الاخرى ولكنه يعمل فى اطـار السياسـات والاهداف العامة للمنظمة .

ويوضح لنا الشكل التالى الصورة التنظيمية لهذا النوع من التنظيم . .



شكل رقم (٤) التنظيم حسب المنتجات فى شركة صناعية وجامعة

مزايا التنظيم حسب المنتجات .

١ ـ تركيز الاهتمام والجهود على التقسيمات الرئيسية للمنتجات .

٢ ـ تركيز مسئولية تحقيق الارباح على كل قسم انتاجى فى المنظمات الربحية ، وتحقيق الاهداف الاجتماعية فى المنظمات غير الربحية مثل الجامعات .

٣ ـ نظرا لوجود كل الوظائف الادارية تحت اشراف مدير واحد هو مدير القسم فان هذا يحقق نوعا من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة .

٤ ـ يقدم هذا النوع من التنظيم وسيلة تدريبية لمدراء الاقسام الانتاجية ومساعديهم الأمر الذى يؤهلهم الى مراكز ادارية أعلى فى المنظمة .

٥ ـ يتيح هذا التنظيم للمنظمة فرص النمو والتطور من خلال التوسع والتنويع فى المنتجات .

العيـــوب :

١ ـ يتطلب مؤهلات ادارية متعددة لشغل الوظائف المختلفة فى كل قسم .

٢ ـ صعوبة الاشراف والمتابعة من قبل الادارة العليا .

٣ ـ عدم الاستفادة من الخدمات المركزية مما يؤدى الى سوء استغلال للموارد والامكانيات المتاحة .

التنظيم حسب الوقت Organization By Time

يمثل هذا النوع من التنظيم اقدم انواع التقسيمات الادارية المعروفة اليوم ، وهو وسيلة تستخدم لتحقيق عدة اهداف فى آن واحد هى :

١ ـ الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات فى وقت محدد .

٢ ـ استغلال الامكانيات المادية والتسهيلات المتوفرة لدى المنظمة بدلاً من ان تكون عاطلة .

٣ ـ تنظيم اوقات العمل بشكل يحقق الاهداف العامة للمنظمة .

٤ ـ تقديم خدمة مباشرة للمجتمع من خلال تشغيل عدد اكبر من العمال والتخفيف من حدة البطالة .

ويقوم مفهوم التنظيم كما نلاحظ من هذه الاهداف على اساس تقسيم العمل الى ورديات تقوم كل وردية بممارسة الانتاج او تقديم الخدمة فى وقت محدد طوال الليل او النهار . ويلاحظ ان هذا النوع من التنظيم شائع الاستخدام فى المستويات الادارية الدنيا من المنظمات الصناعية . فمثلا قد يكون التنظيم الموجود فى المنظمة فى المستويات العليا على اساس وظائفى ، او جغرافى ، او على اساس المنتج . وحين نأتى الى مستوى الادارة الدنيا فقد يقوم المشرف على العمال ، او رئيس الخط الانتاجى (أ) بتوزيع اعباء العمل على ثلاث دفعات تقوم كل دفعة بانتاج الوحدات المطلوبة منها فى الوقت المحدد . غير انه احيانا قد يكون من طبيعة عمليات المنظمة ، وزيادة الطلب على منتجاتها أوخدماتها ان تقرر الادارة العليا ان يتم تنظيم العمل فى المستوى الادارى الادنى وخاصة فى خطوط الانتاج على اساس الورديات كما نلاحظ الشكل رقم (٥) ولعل من المزايا التى يحققها مثل هذا النظام هو :

١ ـ استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة وخاصة المعدات الراسمالية .

٢ ـ القدرة على التكيف ومقابلة التغيير فى الطلب سواء بالزيادة او النقص .

٣ ـ القدرة على قياس ومراقبة النتائج المحققة فى كل وردية بشكل دقيق .

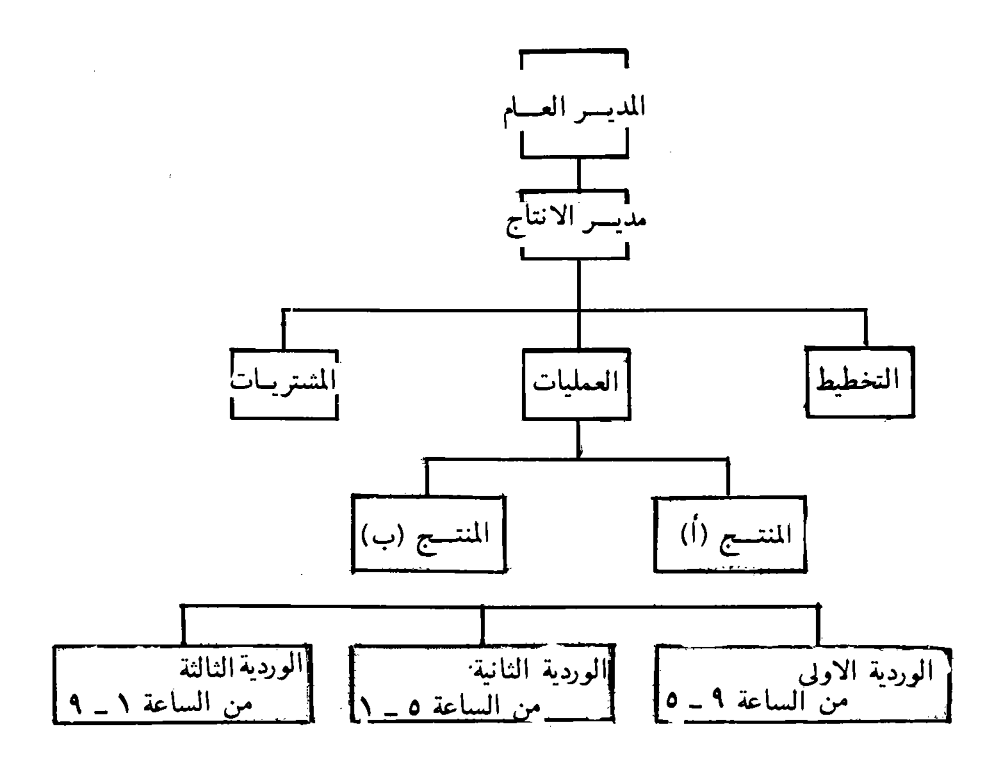
٤ ـ ارضاء العملاء من خلال تحقيق وانجاز طلباتهم فى الوقت المحدد .

وبطبيعة الحال فان عيوب مثل هذا التنظيم يمكن ان تنحصر فى :

١ ـ صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة .

٢ ـ تكلفة التغيير فى العمل وتجهيز واعداد الآلات لطلبية قد تكون مختلفة عن الاولى .

٣ ـ تعقد عملية الاشراف الادارى نظرا لاتساع نظامها بسبب تعدد الورديات .



شكل رقم (٥) التنظيم على اساس الوقت فى منظمة صناعية .

التنظيم حسب العمليات Organization By Process

يشيع هذا النوع من التنظيم فى منظمات الاعمال الصناعية ويتم بمقتضاه تجميع الوظائف او النشاطات حسب العمليات الفنية ، والمعدات والآلات ذات الاغـراض المتخصصة . ويعنى هذا ان تنظيم العمل داخل المصنع يتم على اساس جمع كل الآلات والمعدات المتتابعة والتى تقدم انتاجا او تؤدى عملا من طبيعة واحدة فى موقع معين ، ثم تحضر المواد والافراد الى الموقع لممارسة النشاط الانتاجى . ولعلً دوافع اجراء هذا النوع من التنظيم يمكن ان تبين على النحو التالى :

١ ـ كبر حجم المعدات بحيث يصعب توزيعها فى اقسام مختلفة ومن ثم يتم تجميعها فى مكان واحد او امكنة محددة وفقا للعمليات الانتاجية المطلوبة .

٢ ـ تشابه المهارات المطلوبة لنوع بمعين من الآلات والعمليات بحيث يكون من الافضل عندئذ تنظيم العمل على اساس تجميع هذه المهارات والعمليات فى مكان محدد .

٣ ـ وجود تسهيلات فنية ضخمة تدعو الى تركيز العمليات بدلا من تشتيتها .

٤ ـ المزايا الاقتصادية التى يمكن ان تنجم عن هذا التجميع .

وبطبيعة الحال فان هذا النوع من التنظيم الذى يتم غالبا فى مستوى الادارة الدنيا (ادارة العمليات الانتاجية) لا يتعارض مع اعتماد المنظمة لتنظيم او أكثر من التنظيمات الادارية المشار اليها سابقا .

ومن ناحية اخرى فإن استخدام هذا التنظيم لا يقتصر على المؤسسات الصناعية فقط ولكنه ايضا يستخدم فى منظمات الاعمال التى تقدم الخدمة والتى تستخدم العقل الالكترونى والآلات الحاسبة الأخرى **Electronic Data Processing Machines** حيث يصعب توزيع خدمات هذه المعدات على اقسام الادارة المختلفة ومن ثم يكون من الافضل من الناحية الاقتصادية،والتنظيمية،ومن ناحية المهارة المطلوبة للعمليات تجميع هذه المعدات فى مكان واحد واحضار العمليات والافراد اليها وعلى اساس ان تقدم الخدمة من هذا المكان الى كل فروع واقسام المنظمة التى تحتاج لها .

والتنظيم على اساس العمليات فى المنظمات الصناعية يمكن ان يأخذ شكلا او اكثر من الاشكال التالية : (١) .

١ ـ تنظيم العمليات الانتاجية على اساس التتابع **Serial Pattern** وهنا يتحرك العمل خلال خط تجميعى واحد من مرحلة الى مرحلة حتى نهاية العملية الانتاجية وكل مرحلة من هذه المراحل تمثل عملا متخصصا يختلف عن العمل الآخر فى المرحلة التى قبله او بعده .

Terry, Op. cit., P. 320 321

ويتميز هذا النوع من التنظيم بارتفاع درجة التّخصُّصْ بين العاملين فى المراحل المختلفة-وبالسرعة التى يتم فيها انجاز العمليات.غير ان من عيوب هذا النظام هو المَلَلُ الذى يمكن ان يتعرض له العامل من جراء تكرار نفس العمليات .

٢ ـ التنظيم على اساس التوازى **Parallel Pattern** وفى هذا النوع من التنظيم على اساس العمليات يتم توزيع العمل بشكل يحقق التوازى فى الاداء وكذلك التنويع . ونعنى بالتوازى والتنويع ، ان توزيع العمليات يتم على اساس ان يقوم القسم او الفرد المختص بعدة خطوات عملية فى آن واحد ، ويقوم قسم او شخص آخر ايضا فى نفس الوقت بنفس هذه الخطوات . فمثلا يقوم العامل عبد الرحمن باجراء العمليات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ فى الوقت الذى يقوم فيه العامل احمد بنفس العمليات ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ . وهكذا يمكن توزيع بقية العمليات الاخرى ، حتى يتم انجاز العمل المطلوب .

ومن مزايا هذا التنظيم هو اختصار الوقت الكلى المطلوب للعملية الانتاجية ، وتشويق العامل للعمل بسبب تنوعه ، وكذلك انخفاض عدد التحركات للسلعة موضع الصنع بين عدد كبير من الافراد نظرا لقيام كل فرد باكثر من خطوة من خطوات العمل المطلوب .

على ان هذا النوع من التنظيم بما يحمله من تنويع العمليات التى يقوم بها العامل يتطلب مزيدا من التدريب .

٣ ـ التنظيم على اساس وحدات التجميع **Unit Assembly** وفى هذا التنظيم يقوم عدد من الافراد بعمليات مختلفة على نفس العمل المطلوب ، وفى نفس الوقت . فمثلا يقسم العمل المطلوب بين ثلاثة اشخاص هم محمد وعلى واسماعيل ، وبعد ان ينتهى كل واحد من العمل المطلوب منه يتم تبادل العمال بينهم لاجراء الخطوات النهائية .

ويشجع مثل هذا التنظيم على التخصص ، وانتهاء العمل فى وقت اسرع . ولا يتطلب مزيدا من التدريب ، ولكنه يحتاج الى مزيد من التنسيق والدقة فى تقسيم العمل .

التنظيم حسب المنافذ السُّوقية

Organization By Marketing Channels

ومن خلال هذا النوع من التنظيم تكون السلعة المنتجة هى محور التنظيم ويكون الهدف هو توسيع نطاق تسويقها من خلال توزيعها فى قنوات تسويقية متعددة . وعلى الرغم من تشابه هذا النوع من التنظيم مع التنظيم حسب العملاء الا ان الأساس فى النوع الأول من التنظيم هو قناة التسويق وليس العميل . وحين تعلم المنظمة ان تصريف منتجاتها يتوقف على الطريقة التى يتم بها التوزيع تبدأ عندئذ فى بناء هيكلها التنظيمى على النحو الذى يحقق هذا الاتجاه . ولعل هذا هو ما حدا بشركة « بيوركس » Purex الأمريكية لتعديل تنظيمها من التنظيم القائم على اساس المنتجات والمناطق الى التنظيم حسب قنوات التوزيع من خلال اعتماد توزيع منتجاتها من الصابون ومساحيق التنظيفات الكيماوية على البقالات الكبرى Super Markets والصيدليات ومخازن الادوية . ولكى تحقق هذا الهدف فقد إعادت تنظيم العمليات الانتاجية واضافت اقساما انتاجية جديدة بمسميات « منتجات مخازن الادوية » «ومنتجات البقالات» .. واصبح كل قسم من هذين القسمين يقوم بانتاج سلع متعددة تخدم اغراض المترددين على مخازن الادوية والبقالات .(١)

ولقد حظى هذا الاسلوب التنظيمى والذى ينظر الى احسن المنافذ التسويقية لتوزيع المنتجات حظى ايضا باهتمام وتفكير كثير من الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة ، واتجهت هذه الشركات فى تنظيماتها الى اعتماد التنظيم على اساس منافذ التسويق بدلا من التنظيم على اساس المنتجات . **فقد قامت شركة « دوبونت » Du Pont** بضم اقسام منتجات « الأورلون » والنايلون » و« الداكرون » فى قسم واحد - وعددت منافذ التسويق لهذه المنتجات كل على حدة . كذلك اعتمدت شركة

(١) Koontz and O'Donnel, OP. cit., P. 315

وستنجهاوس للمعدات الكهربائية هذه السياسة ونظمت انتاجها على اساس منافذ التسويق بدلا من التقسيم على اساس المنتجات .[١]

ولقد اصبح هذا التنظيم ظاهرة حديثة ايضا فى شركات انتاج المعدات الخاصة بتخزين وتنظيم المعلومات ، والمعدات المكتبية ، والحاسبات الالكترونية مثل شركات IBM (International Business Machine) وزيـــراكس Xerox وهولـــت باكرد Hewlett Packard والتى اعادت تنظيمها على اساس احسـن المنافـذ التسويقيـة لتصريف منتجاتها .[٢]

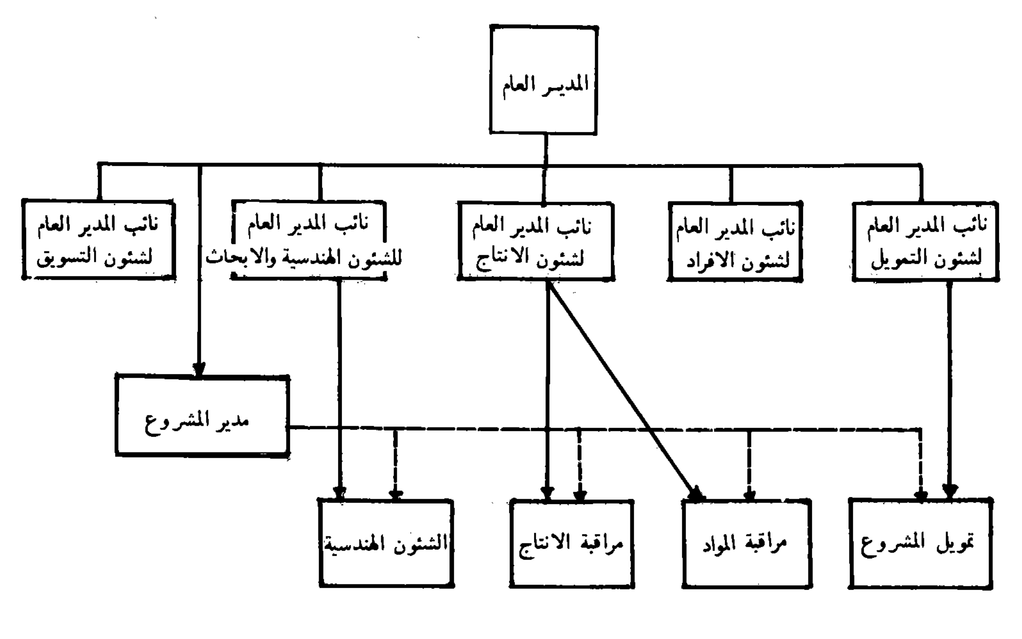
التنظيم على أساس المشروعات Organization By Projects

يعتبر التنظيم على اساس المشروعات وسيلة فعالة فى تركيز وتجميع الامكانيات البشرية والمادية فى المنظمة لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة ويغلب استخدام هذا النوع من التنظيم فى الشركات الصناعية التى تتميز عملياتها ومنتجاتها بالتعقيد والتداخل مثل الصناعات الجوية والفضائية،أو الشركات الهندسية . وفى هذا الاطار من التنظيم يتم تجميع الموارد والقوى البشرية من اجل تنفيذ مشروع معين وذلك داخل التنظيم الفعلى القائم بالمنظمة مع مراعاة استغلال الادوار الوظيفية للادارات والاقسام القائمة فى المنظمة كما يلاحظ فى الشكل التالى :

---

(١) Ibid.,

(٢) M. Hanan, "Reorganize Your Company around Its Markets", Harvard Business Review, Vol. 52, No. 6 (November - December, 1974) PP. 63-74



شكل رقم (٦) التنظيم على اساس المشروعات داخل الاطار التنظيمى العام

وبمقتضى التنظيم الموضح فى الشكل رقم «٦» فاننا نلاحظ نوعين من المسئولية عن تنفيذ المشروع ـ مسئولية الادارات الرئيسية فى تجهيز وتزويد المشروع بجميع الاحتياجات ، وكذلك مسئولية مدير المشروع فى تنفيذ المشروع فى الوقت المحدد ـ وتقترن بهذه المسئولية ، « سلطة وظيفية تنفيذية » من نواب المدير العام على المسئولين عن الاوجه التنفيذية المختلفة فى المشروع ، وكذلك سلطة فنية يمارسها مدير المشروع على هؤلاء المسئولين فى القطاعات الاربعة المحددة . وتتحدد سلطات نواب المدير العام فى اتخاذ القرارات الخاصة بالاشخاص الذين سينتدبون من اداراتهم الرئيسية للاشتراك فى تنفيذ المشروع وكذلك الطريقة التى سيتم بها التنفيذ . اما مدير المشروع فتتحدد

سلطاته فى اتخاذ القرارات حول ما الذى يجب ان يعمل ؟ ومتى يتم تنفيذ المشروع ؟ وما هى الموارد المطلوبة للتنفيذ ؟

ان التنظيم حسب المشروع من خلال تنوع السلطات والمسئوليات يأخذ شكل المصفوفات الهندسية ذات الابعاد الرأسية والأفقية . فهناك السلطات الوظائفية التنفيذية التى تمارس من اعلى لأسفل ، وهناك السلطات الفنية التى تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له ، وبين هذه القطاعات بعضها ببعض .

كذلك يلاحظ ان « التنظيم حسب المشروع » قد يأخذ عدة اشكال هى[1] :

١ ـ المشروع الفردى : حيث لا يوجد مساعدون لمدير المشروع ويكون المدير مسئولا عن تنفيذ المشروع مسئولية كاملة .

٢ ـ « فريق عمل » وهنا يزود مدير المشروع ببعض المساعدين فى الادارات الرئيسية لمساعدته فى بعض اعمال المشروع مثل التنسيق ، الجدولة والصرف المالى .

٣ ـ التفرغ الجزئى : وفى هذا النوع من تنظيم المشاريع توضع بعض الاقسام التنفيذية فى بعض الادارات الرئيسية تحت التصرف الكامل لمدير المشروع.اى ان تتفرغ هذه الاقسام كليا للمشروع من بدايته حتى انتهائه .

٤ ـ التفرغ الكامل : وهنا يتم تقريبا تخفيض كل الموارد والافراد والنشاطات فى التنظيم لصالح المشروع وتوضع جميعها تحت تصرف المدير المكلف .

مزايا التنظيم حسب المشروع

١ ـ يعتبر هذا النوع من التنظيم وسيلة فعالة فى انجاز المشاريع المعقدة نظرا لما ينطوى عليه النظام من تجميع الكفاءات البشرية الممتازة وتسخير الموارد واذا ما تم تنفيذ المشروع عاد الافراد الى مواقعهم السابقة فى التنظيم .

٢ ـ يعتبر هذا النوع من التنظيم وسيلة جيدة لاستغلال موارد المنظمة من مادية وبشرية .

---

(1) C.T. Middleton, "How to set up a project Organization", Harvard Business Review, (March - April, 1967), P. 75

٣ ـ سهولة الرقابة على الاداء والنتائج .

٤ ـ يقدم هذا النوع من التنظيم وسيلة تدريبية فعالة للافراد المشتركين فى المشروع ، ويفتح لهم بالتالى فرص الترقية الى مراكز ادارية اعلى فى المنظمة .

العيـــــوب

١ ـ قد يحدث صراع على السلطة بين مدير المشروع ومدراء الادارات المعنية بتنفيذ المشروع .. الأمر الذى قد يؤدى الى استخدام وسائل اخرى غير السلطة الرسمية فى اقناع افراد المشروع بالعمل وفقا لرغبات المسئولين ، مثل ، المفاوضات ، فرض الشخصية ، القدرة على الاقناع ، او احترام الكفاءة الفنية والادارية لمدير المشروع .

٢ ـ الخروج على مبدأ وحدة الأمر Unity of Command وهو احد المبادىء التنظيمية المعترف بها . فالعاملون فى المشروع يتلقون الأوامر من مدير المشروع وفى نفس الوقت من الادارات التابعين لها الامر الذى قد يولد الصراع بين المسئولين ، ويؤدى الى الاحباط من جانب هؤلاء الافراد .

المـــزيج التنظيـمي Matrix Organization

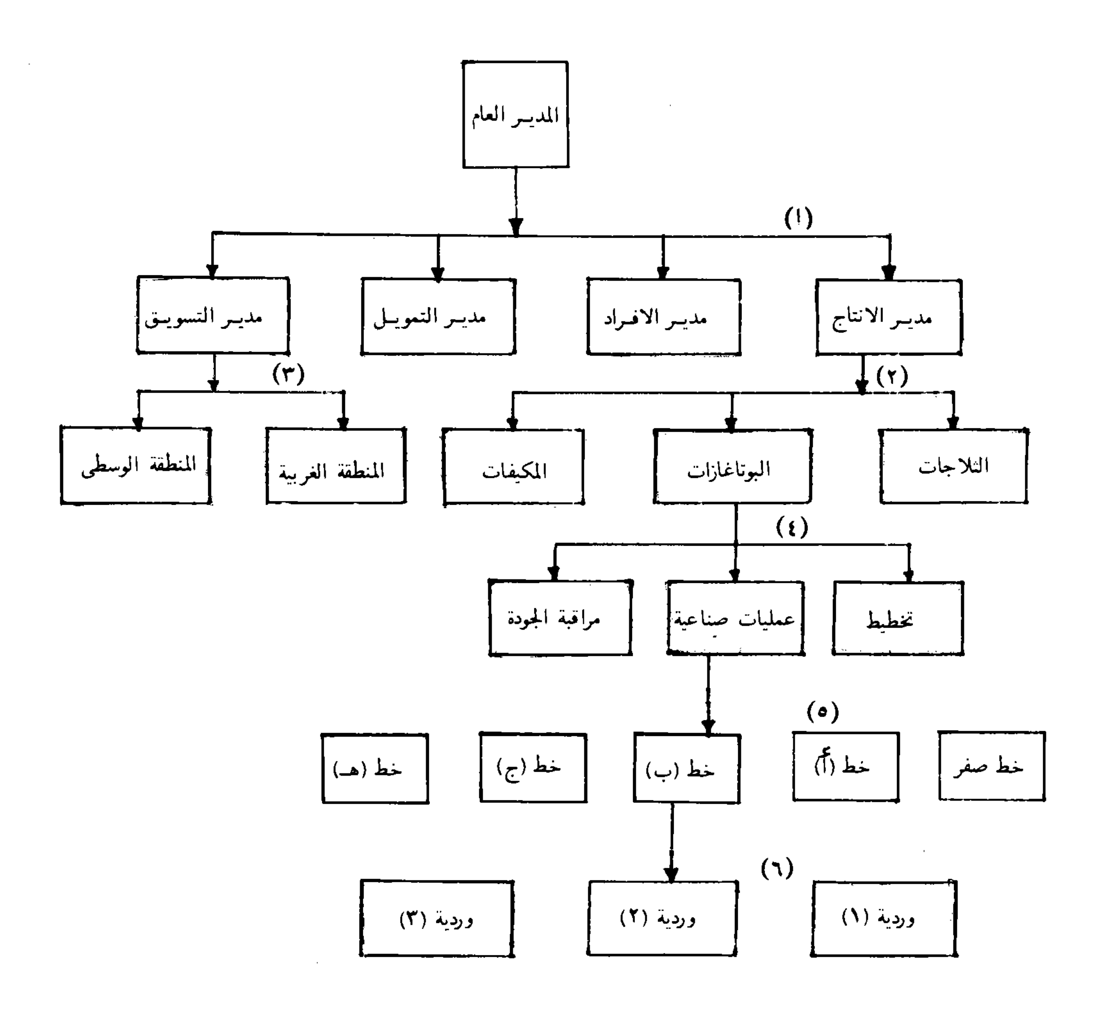
اختيار النموذج التنظيمى ليس هدفا بذاته ولكنه وسيلة لترتيب نشاطات وعمليات ووظائف المنظمة بصورة تحقق وتسهل انجاز الاهداف المطلوبة . وقد رأينا ان كل طريقة من الطرق التنظيمية تتميز ببعض المزايا الى جانب بعض السلبيات ـ ومن ثم فان اختيار النموذج التنظيمى من قبل المنظمة يتوقف على المقارنة بين المزايا والعيوب وعلى تحليل موسع للعوامل المؤثرة فى هذا الخيار والتى استعرضناها فى مقدمة هذا الفصل .

هذه المقدمة تقودنا الى الاعتقاد بأن المنظمات قد تلجأ فى اكثر الأحيان الى خليط من النماذج التنظيمية من اجل تحقيق اهدافها . ذلك انه قد يتضح لمنظمة تسير على

النهج التنظيمى الوظائفى. ان هذا النموذج التنظيمى اصبح عاملا معرقلا فى بعض جوانبه فى تحقيق الاهداف المطلوبة . فقد تتوسع القاعدة الانتاجية اى ان تتعدد المنتجات ويصبح من ثم من الايسر تجميع المنتجات المتشابهة فى اقسام مستقلة ، اى ان يتحول تنظيم ادارة الانتاج من الشكل الوظائفى الى الشكل الذى يقوم على اساس المنتجات .

كذلك قد تتوسع مبيعات المنظمة فى بعض المناطق الى الحد الذى يجعل التنسيق والاشراف على هذه المناطق امرا صعبا ومن ثم يعاد تنظيم ادارة التسويق ليكون على اساس جغرافى ـ وقد يجمع تنظيم ادارة التسويق بين التنظيم الوظائفى والجغرافى فى آن واحد .

كذلك قد يتضح ان بعض المنتجات تحتاج الى عمليات متعددة، ومن ثم يتم تنظيم العمل فى هذا القسم على اساس العمليات ـ وتقدم لنا الخريطة التنظيمية التالية ايضاحا مفصلا لذلك .



١ ، ٤ ـ التنظيم حسب الوظائف
٢ التنظيم حسب المنتجات
٣ التنظيم حسب المناطق
٥ التنظيم حسب العمليات
٦ التنظيم حسب الوقت

شكل رقم (٤): هيكل تنظيمى مبسط يجمع بين كل النماذج التنظيمية المعروفة .

ان واقع الامر هو ان المزيج التنظيمى ما هو الا تطبيق لمبدأ تقسيم العمل Division of Labor كما حدده لنا فايول فى مبادئه المعروفة والذى يسعى بطبيعة الحال الى تحقيق الاهداف بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة ، وفى ظل اطار تنظيمى يتوخى الترابط والتكامل بين النشاطات والواجبات بشكل يسهل وظيفة الاشراف والرقابة والتنسيق فى جميع المستويات الادارية بالمنظمة وبغض النظر عن النماذج او الهياكل التنظيمية القائمة .

قواعد إرشادية في تشكيل النماذج التنظيمية

يواجه المديرون فى بعض الاحيان بعض المواقف المتعلقة بالحاق بعض النشاطات بادارة دون اخرى فى الهيكل التنظيمى العام للمنظمة . ذلك ان هناك بعض النشاطات ذات الطبيعة الواضحة والتى يمكن بشكل سريع ضمها الى ادارة من الادارات الموجودة فى الخريطة . غير انه فى بعض الاحيان قد يجد المدير صعوبة فى تحديد الادارة التى يمكن ان يلحق بها نشاط معين من نشاطات المنظمة .

من هنا فاننا سنضع فيما يلى من مناقشة بعض القواعد العامة التى يمكن للمديرين الاسترشاد بها عند اعداد التنظيم الادارى وتوزيع النشاطات المختلفة فى المواقع الادارية التى يمكن ان تحقق اقصى النتائج المتوقعة فى تحقيق اهداف المنظمة .

القاعدة الأولى :

ضم النشاط الى الوحدة الادارية التى يمكن ان تحقق اقصى فائدة من هذا النشاط :

ولننظر على سبيل المثال للنشاط الهندسى فى منظمة للاعمال . وهنا يمكن الحاق مثل هذا النشاط بادارة المبيعات اذا كان وجودها فى هذه الادارة يقدم اقصى الفوائد للعملاء ـ كذلك يمكن الحاقها بادارة الانتاج اذا كان النشاط الهندسى سيعمل على حل المشاكل الكثيرة المتعلقة بالعمليات الانتاجية والتى تحتاج فى طبيعتها الى المساعدة الهندسية بشكل دائم .

القاعدة الثانية :

تقسيم النشاط الى وحدتين مستقلتين :

هناك بعض النشاطات التى يصعب فصلها او توزيعها بين اكثر من وحدة إدارية داخل التنظيم. فمثلا قد يصعب تقسيم النشاط الخاص باستقبال طلبات العملاء ، وشحن هذه الطلبات . وهنا قد يكون من الافضل جمع هذين النشاطين فى قسم واحد تابع لادارة المبيعات .

غير ان هناك بعض النشاطات التى يتطلب الأمر فصلها وتوزيعها الى وحدتين اداريتين مستقلتين أو اكثر رغم تشابه هذا النشاط . فمثلا قد نجد ان النشاط الخاص بالحسابات والمراجعة هما من طبيعة واحدة . ولكن فى كثير من المنظمات يتم فصل هذين النشاطين. لأن طبيعة المراجعة يجب ان تكون حيادية. وفى نفس الوقت نحقق هدف الرقابة على الحسابات .

ولنأخذ أيضا مثلا ثانيا وهو النشاط الخاص بالتفتيش على المنتجات . وهنا من الممكن ان يضم مثل هذا النشاط الى اختصاصات رؤساء العمال.ولكن نظرا لأن مثل هذ النشاط يهدف اساسا للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير المعدة سابقا فانه والحال كذلك ولكى تتمتع هذه الوظيفة بالحياد والاستقلالية لابد من فصلها ووضعها فى ادارة مستقلة اما تحت اشراف ادارة الانتاج او ادارة المبيعات او حتى تحت اشراف المدير العام .

إذاً نخلص من هذا الى انه قد يتطلب الأمر الحاق النشاط بوحدة ادارية معينة رغم تشابهها مع النشاطات الاخرى التى تضمها ادارة اخرى فى المنظمة .

القاعدة الثالثة :

الفصل بين النشاطات بهدف تحقيق وتشجيع المنافسة. وهنا قد تجد الادارة ان توزيع النشاطات او العمليات بين اكثر من قسم قد يحقق فوائد اكبر من ضمها جميعا فى ادارة واحدة ، ويعمل على دفع المنافسة بين الاقسام الأمر الذى يعود فى النهاية بالفائدة ممثلة اما فى زيادة المبيعات او تحسين الجودة ، او انخفاض تكاليف الانتاج.

وعلى سبيل المثال فقد يقسم النشاط الخاص بالبيع الى ادارتين احدهما تتولى المبيعات الداخلية واخرى تتولى المبيعات الخارجية .

او قد يقسم الانتاج الى اقسام مختلفة كما هو الحال فى شركة جنـرال موتـورز الامريكية حيث نجد اقساماً متعددة يقوم كل قسم بانتاج صنف معين من السيارات وداخل اطار كل صنف توجد سلسلة من الانواع التى تناسب مختلف الاذواق والرغبات والدخول الاقتصادية .

القاعدة الرابعة :

العمل على تحقيق الانسجام والتعاون بدلا من الصراع والتطاحن :

قد يكون من الافضل احيانا تجميع النشاطات المتشابهة فى ادارة موحدة تحقيقا لمبدأ الانسجام والتعاون . فقد يكون فى تجزئة هذا النشاط تأثير على درجة التعاون بين رؤساء الاقسام المعينة الامر الذى قد يؤدى فى النهاية الى الصراعات المتعددة وهبوط مستوى الانتاجية .

فمثلا ربما يجد المدير انه من الافضل وضع النشاط الخاص بالصيانة فى الادارة الهندسية بدلا من فصلها وتحمل ما ينجم عن ذلك من صراعات بين الادارة الهندسية وادارة الصيانة .

على انه يجب عدم الافراط فى مثل هذا الاتجاه اذا كان ذلك سيكون على حساب تحمل تكاليف اكثر ، أو بطء فى العمل . او انخفاض فى مستوى الاداء .

القاعدة الخامسة :

ضم النشاط الى الادارة او المسئول الذى يرغب فيه.ان تبرير هذه القاعدة يعود الى ان الشخص الذى يقترح اضافة نشاط جديد قد يكون اقدر من اى شخص اخر فى اداء هذا النشاط بدور ايجابى ـ وما ينطبق على الفرد يمكن ان ينطبق على الادارة فقد تقترح احدى ادارات المنظمة انشاء قسم جديد ، وهنا ربما يكون وضع هذا القسم تحت مسئولية هذه الادارة لانها هى صاحبة الفكرة وقد تكون لديها من الأفكار البناءة ما قد يؤدى الى ازدهار هذا النشاط وتحقيق الفائدة للمنظمة .

على أى حال يجب ان لا تؤخذ هذه القاعدة على علاتها ، اى لا يجب ان تكون الرغبة هى العامل الوحيد فى تقرير مسئولية النشاط والحاقه بادارة او باخرى او فرد دون آخر ـ وانما يجب ان يقترن بالرغبة القدرة والكفاءة والامكانيات فى تحقيق اقصى فائدة من هذا النشاط .

ملخص الفصل

بعد أن تعرضنا لأساسيات التنظيم فى الفصل العاشر كان من الطبيعى أن نقوم باستعراض لأهم النماذج التنظيمية الشائعة اليوم فى منظمات الأعمال بغض النظر عن حجم المنظمة وعن طبيعة اعمالها أومنتجاتها .

وفى هذا الاطار تناولنا بالدراسة عدة نماذج تنظيمية ، حيث عرفنا فى البداية مفهوم وهدف التنظيم ، وكذلك مزاياه وعيوبه . وذكرنا أن القرار الخاص باختيار وتطبيق نموذج دون آخر يخضع لعدة عوامل أهمها حجم المنظمة ، وطبيعة عملياتها الانتاجية ، التكنولوجيا المستخدمة ، علاقاتها الداخلية والخارجية ، مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية ، طبيعة منتجاتها ، وكذلك طبيعة السوق وانواع العملاء .

وقد بدأنا هذه النماذج بنموذج التنظيم حسب الوظيفة ، والذى يقوم على اساس تجميع الوظائف فى وحدات ادارية وفقا لتشابهها ـ وقلنا ان هذا النوع من التنظيم غالبا مايميز المستوى الادارى الأعلى فى الهيكل التنظيمى .

واستعرضنا ايضا التنظيم حسب العملاء وحددنا ان معيار التنظيم هنا هم العملاء أى مستهلكى السلعة أوالخدمة. وضربنا مثلا لذلك بمتاجر الاقسام اوبعض البنوك الكبيرة . وقد حددنا ايضا فيما سبق ان اتساع حجم المبيعات على مساحة جغرافية واسعة قد يؤدى بالمنظمة الى اعتبار واختيار التنظيم على اساس المناطق لأنه يحقق لها السرعة والسهولة فى خدمة هذه المناطق ويضمن لها ايضا سهولة الانتشار فى السوق ودراسة العملاء عن قرب .

وعلى نفس النمط الخاص بالتنظيم على أساس جغرافى فان التنظيم على اساس المنتجات يصبح امرا حتميا اذا ما اتسع نطاق المنتجات وتعددت اشكالها واصبح من الصعوبة الرقابة والاشراف على اساس وظائفى .

كذلك استعرضنا نموذج التنظيم على اساس الوقت / أو الوردية وقلنا ان الدافع لذلك قد يكون زيادة حجم الطلب على منتجات أوخدمات المنظمة والرغبة فى استغلال امكانياتها وطاقاتها الانتاجية .

وعند تناولنا التنظيم حسب العمليات أوردنا ثلاثة نماذج محتملة للأسلوب التنظيمى المحتمل تطبيقها فى المنظمات الصناعية وهى تنظيم العمليات على أساس التتابع ، أوالتوازى ، أوالوحدات التجمعية . وذكرنا ان المبرر لهذا التقسيم قد يكمن اما فى كبر حجم المعدات المستخدمة ، اوتشابه العمليات الانتاجية ، اوتوفر تسهيلات الانتاج فى مكان واحد .

وعند الحديث عن نموذج التنظيم حسب منافذ التسويق وجدنا ان التنظيم هنا يتم وفقا للأسلوب الذى يحقق أقصى فائدة فى توصيل المنتج أوالخدمة للعميل ووفقا لرغبات العميل ـ وقد اتضح لنا ان هذا الاتجاه فى التنظيم بدأ يأخذ طريقه فى منظمات الأعمال الكبرى وخاصة تلك المتعلقة بصناعة معدات حفظ المعلومات والحاسبات الالكترونية .

واختتمنا النماذج التنظيمية بشرح التنظيم على أساس المشاريع وذكرنا ان الاعتبارات التى يفرضها هذا النوع من التنظيم هو استغلال قدرات المنظمة المادية والكفاءات البشرية فيها وتجميعها خلال فترة زمنية محددة من اجل انجاز مشروع معين ـ وقد أوضحنا نوع العلاقات التى تترتب على هذا النوع من التنظيم وكذلك السلطات الوظيفية والفنية التى يتم من خلالها ضمان توفير الامكانيات المادية والبشرية لتنفيذ المشروع بالشكل المطلوب وفى الوقت المحدد .

ولقد أوضحنا ونحن نقترب من نهاية الفصل ان اختيار وتطبيق نموذج واحد من هذه النماذج التنظيمية قد لايكون الحل المثالى للمشكلة التنظيمية ، ومن ثم فان وجود مزيج تنظيمى فى الهيكل العام للتنظيم هو امر غير مستبعد بل قد يكون مطلوبا بالحاح فى كافة المستويات الادارية من قمة الهرم التنظيمى الى ادناه .

واخيرا لفتنا نظر القارىء إلى بعض القواعد العامة الخاصة بكيفية حصر النشاطات والحاقها بوحدات ادارية فى التنظيم وذكرنا ان القواعد التى يجب ان تراعى فى هذا الاطار هى تلك المتعلقة بتحقيق اقصى الفوائد ، وتجنب الصراع ، وتشجيع المنافسة ، وضمان الحياد ، والرغبة مشفوعة بالمقدرة فى تبنى النشاط فى ادارة دون اخرى .

أسئلة للمراجعة

١- ماذا نقصد بالمشكلة التنظيمية فى اختيار النموذج التنظيمى وماهى العوامل التى يجب ان تؤخذ فى الاعتبار عند اختيار نموذج التنظيم ؟

٢- ماهو المزيج التنظيمى ؟ وضح ذلك مستعينا بشكل بيانى يوضح منظمة تعتمد جميع النماذج التنظيمية الشائعة الاستخدام .

٣- قارن بين التنظيم على اساس المنتجات والتنظيم على اساس منافذ التسويق - مستعينا ما أمكن برسم بيانى يوضح ذلك - ثم حدد مزايا وعيوب استخدام أىّ من النموذجين التنظيميين .

٤- ان القرار الخاص بضم نشاط الى ادارة دون اخرى ليس مهمة سهلة - وان هذا القرار يجب ان يخضع لبعض القواعد الارشادية . ناقش .

٥- استعرض بشكل مفصل مع رسم الخريطة التنظيمية لنموذج التنظيم على اساس العملاء .

٦- يعتبر التنظيم على اساس الوظائف اكثر الاساليب التنظيمية شيوعا فى المستويات الادارية العليا فى منظمات الأعمال . أختر نوعين من منظمات الأعمال - ثم وضح أهم النشاطات الرئيسية فى كل نوع من هذه المنظمات .

٧- حدد المزايا والعيوب لكل من النماذج التنظيمية التالية :

(أ) التنظيم على اساس الوظائف .

(ب) التنظيم على اساس المشاريع .

(ج) التنظيم على اساس الوقت .

٨ - ماهو المقصود من السلطة الوظيفية التنفيذية والسلطة الفنية فى التنظيم القائم على اساس المشروع وضح ذلك مع الاستعانة بخريطة تنظيمية .

٩ - طلبت إليك إدارة مصانع بدرة السعودية للحلويات اعادة تنظيمها على اساس المنتجات - حدد كيف يتم ايجاد مثل هذا التنظيم ، وماهى مبرراته وكذلك المزايا والعيوب المتوقعة من ذلك . ارسم خريطة تنظيمية مشفوعة بتقرير ايضاحى يتضمن الجوانب السابقة .

الفصل الثاني عشر :

السُلطة ، وَالعلاقات الإدارية في التنظيم

الأهداف التعليمية للفصل :

* البحث فى مكونات العلاقات بين الادارات والأفراد داخل المنظمات
* التعريف بمفهوم السلطة الادارية ، وعلاقتها بالوظيفة والموظف ـ وحدود استخدامها واساليب تفويضها .
* تحليل للدور الذى تلعبه السلطة فى تحديد نطاق الاشراف ، وكذلك للعلاقة بين السلطة وسياسة اتخاذ القرارات فى المنظمة

موضوعات المناقشة :

- عناصر العلاقات فى التنظيم الادارى ـ السلطة ، المسئولية ، المحاسبة
- نظريات السلطة ـ حدود استخدامها ـ وسائل الاعتراض عليها
- التسلسل الادارى
- نطاق الاشراف
- تفويض السلطة ـ المبادىء ، الفوائد ، والقيود .
- المركزية واللامركزية الادارية

— ١٢ —

حينما استعرضنا فى الفصل العاشر من هذا الكتاب مراحل اعداد البناء التنظيمى ذكرنا ان تحديد السلطات الادارية للموظفين هى احدى الخطوات التى يجب ان تعالجها الادارة فى مرحلة البناء .

والواقع ان دور السلطة الادارية هو دور خطير للغاية فى المنظمات بوجه عام ـ ولنا ان نتساءل لماذا هو خطير ؟ والاجابة يمكن ان تتحدد فى العبارة التالية ـ (بدون السلطة الادارية لن تكون هناك علاقات ، ولن يكون هناك عمال ، ولن تتحقق الأهداف اطلاقا) . ان مهمة الادارة لاولن تنتهى عند تحديد الأهداف وتحديد الوظائف والنشاطات والعمليات المطلوبة ، وتعيين الموظفين المسئولين ، ذلك انه لابد من شىء ما يربط بين هذه العناصر حتى يتحقق التفاعل المطلوب سواء فى المستوى الرأسى من التنظيم بين الرؤساء والمرؤوسين اوفى المستوى الأفقى بين المديرين أوالرؤساء بعضهم البعض هذا التفاعل ممثلا فى العلاقات الرأسية والأفقية هو حصيلة مايسمى « بالسلطة الادارية » والتى هى موضع دراستنا فى هذا الفصل .

ان أى تنظيم ادارى وبغض النظر عن الأساس الذى يقوم عليه سواء كان الأساس الوظائفى ، أو العملاء ، المنتجات ، المناطق ، منافذ التسويق ، المشاريع ، الوقت ، اوالعمليات ، يجمع بينهم جميعا عنصر هام يحكم علاقات الافراد والأقسام هو عنصر السلطة الادارية ـ وهذه السلطة تشكل الى جانب عنصرى المسئولية ، والمحاسبة ، العناصر الرسمية فى العلاقات الادارية التى تقوم فى جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملياتها وتنظيمها الداخلى .

وفى رأينا أن أى تنظيم ادارى لابد وان يتحدد من خلال ثلاث التزامات هى . الالتزام الخاص بتحديد الأهداف ، والالتزام الخاص بتحديد الأفراد الذين سيتولون

انجاز هذه الأهداف. واخيرا الالتزام الخاص بتحديد السلطات التى تشكل الأساس فى تنظيم العلاقات بين الأفراد والوظائف . سواء كانت الوظائف تنفيذية أو استشارية .

وكما سنرى ، فان السلطة الادارية ذات طبيعة مختلفة ويختلف مضمونها باختلاف موقع الفرد اوالوظيفة فى الهيكل التنظيمى فى الادارة. فهناك السلطات التنفيذية وهناك السلطات الاستشارية وهنـاك السلطـات الممنوحـة من الوظيفـة وهنـاك السلطـات الشخصية التى تعتمد على شخصية الفرد وليس على وظيفته ، وهناك السلطات المركزية وهناك السلطات غير المركزية وهناك السلطات المفوضة وهناك السلطات غير المفوضة وكل نوع من هذه السلطات يلعب دوره فى تحديد العلاقات بين الأفراد والوظـائف والأقسام بعضها ببعض ، الأمر الذى ينجم عنه اتخاذ قرارات متعددة وفى عدة اتجاهات حول :

- ماذا يعمل فلان وبماذا ، ومتى ، ومن يساعده ؟
- ماذا يلزم لادارة المبيعات لكى تحقق هدف مجلس الادارة بالعمل على زيادة المبيعات السنوية ؟
- ماهى مستويات الجودة المطلوبة - وماهى الأسعار العادلة التى تحقق عائدا استثماريا معقولا للمنظمة ؟
- هل نقوم بشراء بعض الأدوات من الخارج أم نقوم بتصنيعها فى داخل المنظمة ؟

أن القوة الدافعة لهذه القرارات وأمثالها هى السلطة الممنوحة لكل فرد فى التنظيم والتى تعطيه الحق فى العمل والسعى لتحقيق الأهداف بالطريقة التى يراها مناسبة لذلك والتى لاتتعارض مع سياسات المنظمة أوفلسفتها الادارية .

والحديث عن السلطة الادارية يرتبط ويقترن بالحديث عن المسئولية والمحاسبة وهى فيما بينها تشكل ثالوثا يسمى فى التنظيم (بعناصر العلاقات الرسمية) .

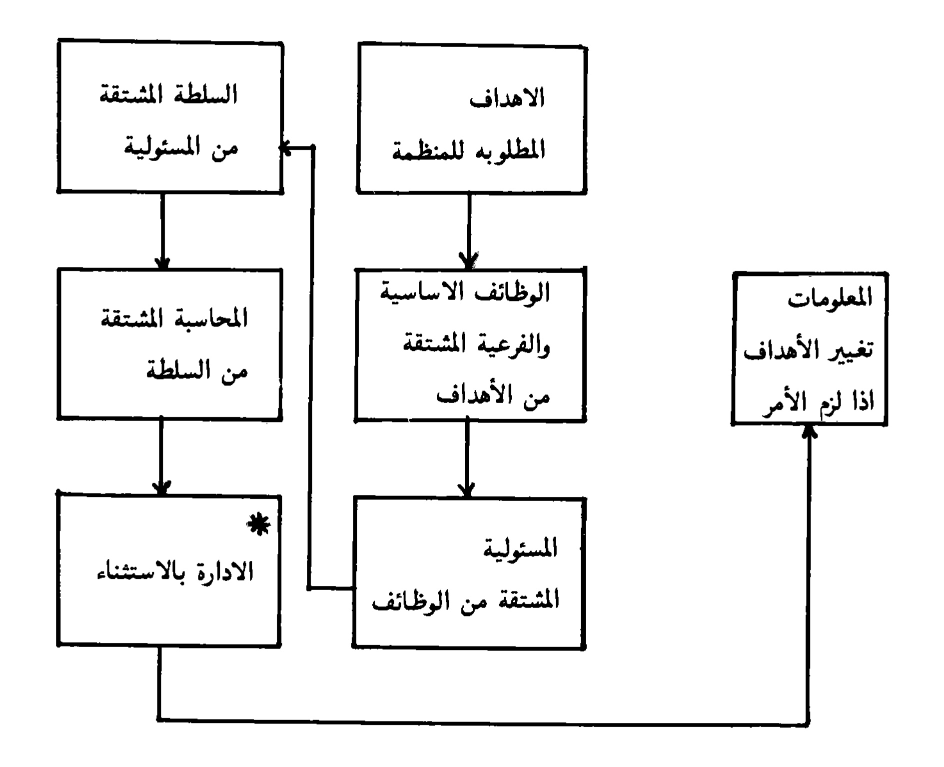
كذلك فان الحديث عن السلطة الادارية فى المنظمات يرتبط دائما بما تعارف عليه المتخصصون فى الادارة بالعلاقات بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين ، وبتفويض السلطة ، وتحديد نطاق الاشراف الادارى ، وبمركزية ولامركزية القرارات .

ان كل هذه الموضوعات تشكل الافكار الاساسية لهذا الفصل ، وسنقوم بعرضها تباعا متجنبين الخوض فى تفاصيل لاتهم القارىء فى هذه المرحلة الأولية فى التعرف على مبادىء الادارة وأصولها النظرية والعلمية ، قدر اهتمامه بمضمون الفكرة وخلفيتها وانعكاسها على الأداء الادارى .

عناصر العلاقات في التنظيم الإداري

ان المحاور الرئيسية التى يستند عليها التنظيم الادارى الرسمى وتشكل الاطار الذى تدور حوله العلاقات بين الوظائف بعضها البعض وبين الأفراد هى السلطة ، Authority والمسئولية Responsibility والمحاسبة Accountability.هذه العناصر الثلاثة هى فى الواقع التى تنظم أطار العلاقات وهى التى تدور حولها كل النشاطات القائمة فى المنظمات .

ولعل الشكل التالى يساعدنا فى توضيح عناصر العلاقات فى التنظيم والدور الذى تلعبه فى تحقيق الأهداف .



شكل رقم (١) عناصر العلاقات ودورها فى تحقيق الأهداف

وكما يلاحظ فى هذا الشكل فان تحديد اهداف المنظمة يترتب عليه اشتقاق العديد من الوظائف الرئيسية والفرعية التى توزع على الأفراد وليصبحوا بعد ذلك مسئولين عن تنفيذها فى اطار السلطات الممنوحة لهم. وعلى ضوء هذه السلطة والمسئولية تتم محاسبتهم عن انجازاتهم المكلفين بها. وسنتولى شرح هذه العناصر بشكل مفصل تباعا .

* تعنى الادارة بالاستثناء ان يقوم المديرون بالتركيز على الانحرافات فى النتائج عن المعايير الموضوعة وتجاهل النتائج التى تتطابق مع هذه المعايير

السلطة الإدارية

« السلطة هى الحق المكتسب الذى تمنحه الوظيفة لشاغلها » . « وهى القوة التى تعطى للموظف لإصدار الأوامر الى مرؤوسيه وتوجيههم الى اداء المطلوب منهم »

وبدون السلطة لاتصبح هناك مسئولية . كما انها يجب ان تتوازن معها غير ان المنطق شيء والذى قد يحدث تجاه هذه الموازنة شيء آخر . وعلى حد اعتقاد مكريجر فان مايحدث فعلا فى المنظمات هو عكس هذه النظرية حيث من النادر جدا ان يتحقق فعلا هذا التوازن ، لأنه على حد رأيه فإن ظروف العمل التى يواجهها المديرون تجعل من الصعوبة عليهم بمكان مراقبة كل شيء يمكن أن يؤثر على النتائج المطلوبة منهم وذلك فى ظل الظروف والعوامل الخارجية المحيطة مثل ، التغير فى اذواق العملاء ، التشريعات الحكومية ، الظروف الاقتصادية العامة ، المنافسين . . . الخ[1]

وعلى أى حال فإن الاعتراف بحدوث الخلل فى مبدأ التوازن بين السلطة والمسئولية نتيجة لتغير الظروف المحيطة لايمنع من القول بمنطقية مبدأ التوازن والسعى الحثيث من جانب الادارة فى تطبيقه وذلك من خلال توقع التغيير واعطاء الأفراد بعض الاستثناءات فى التصرف فى حدود المسئوليات الجديدة التى تحتمها طبيعة التغيير .

ويلاحظ فى كثير من الأحوال وجود شكوى دائمة فى المستويات الادارية الدنيا من المنظمات بأن مسئولياتهم اكثر من سلطاتهم الفعلية ـ ومن النادر ان نجد شكوى من زيادة السلطة قياسا بالمسئولية **« وكقاعدة عامة يمكن أن نقول ان السلطة دائما مرغوبة من اعضاء المنظمة قياسا بالمسئولية ، وان من يسعى الى زيادة سلطاته الادارية يجب عليه اولا ان يعمل على توسيع قاعدة مسئولياته »** .

واطاعة الأوامر هو الوجه الثانى للسلطة ـ ذلك انه لايكفى اصدار قرار أو أمر ادارى اذا لم يتم فعلا تنفيذه ـ واطاعة الأوامر والعمل على تنفيذها يمكن أن تتأتى من

(١) **Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York: McGraw - Hill Book Co., 1960) P. 158**

خلال قيام المدير باتخاذ عدة اساليب منها الحوار والاقناع ، العقاب ، الاجبار ، اوالضغط والتهديد ـ والمدير الناجح هو الذى يتجنب اساليب العقاب والضغط والاجبار والتهديد ويعتمد قدر مايمكن على الاقناع والحوار وعدم استعراض القوة والنفوذ التى تمنحها له الوظيفة .

ويعتمد منطق السلطة الادارية على فلسفتين احداهما تقول ان فرض السلطة يستند على الجانب التشريعى والآخر يقول ان فرضها يخضع لقبول المرؤوسين انفسهم .. ونناقش فيما يلى هذين المنطقين .

أولا : السلطة التشريعية بموجب حق الملكية

ان الفلسفة التى يقوم عليها مبدأ السلطة هنا هى فلسفة (حق الملكية) وبموجب حق الملكية يحق للمالك ان يتخذ القرارات الخاصة بكيفية استخدام امواله، واين يستخدمها ـ وهو حق تضمنه له الأعراف الاجتماعية والقوانين والتشريعات الحكومية . وفى منظمات الأعمال الكبرى يفوض المالكون هذا الحق لمجلس الادارة الذى يتخذ من القرارات مايضمن تحقيق اهداف المالكين من خلال اتخاذ اجراءات اخرى تتضمن تفويض بعض هذه الصلاحيات للمدير العام ، والذى يقوم بتفويض صلاحيات اخرى للمديرين الرئيسيين فى التنظيم ـ ويقوم هؤلاء بمزيد من التفويض لمساعديهم ـ وهكذا تستمر عملية تفويض السلطة من اعلى الى اسفل التنظيم ـ ومن ثم تصبح هذه السلطة أحد المحاور التى يقوم عليها تنفيذ الأعمال والواجبات وتنظيم العلاقات بين الأطراف المتعددة فى التنظيم .

ويعتقد أصحاب هذه الفلسفة ان درجة فعالية السلطة تخضع لمؤثرين اثنين هما صاحب السلطة ، والطرف الذى تمارس ضده السلطة ـ وفى الغالب فإن بعض المديرين قد يحيلون الفشل فى اعمالهم الى بعض السلطة اوالصلاحيات وقد يكون هذا صحيحا وقد يكون العكس هو الصحيح ومن ثم يعزى الفشل فى الانجاز لشخصية المدير وقدرته وكفاءته فى العمل . ومهما يكن من أمر فإن الوظيفة وشاغلها يحددان الى درجة كبيرة مدى الاستفادة من السلطة الممنوحة .

وباختصار فإن اساس السلطة فى هذه الفلسفة هى حق الملكية التى تخول للمالك اوممثله اصدار الأوامر والتأكد من الالتزام بتنفيذها من قبل العاملين . غير ان هذا الحق على اى حال فى اتخاذ القرارات او الأوامر ليس حقا مطلقا بل هناك من العوامل المؤثرة التى قد تحد منه أو تعمل على تهذيبه بشكل لا يتعارض مع المصلحة العامة ـ كذلك فان العوامل الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية قد لا تجعل هذا الحق مطلقا بل قد يؤدى الأمر فى احيان كثيرة الى اخذ هذه العوامل فى الاعتبار قبل اصدار اى قرار اوفرض اية سلطة .

ثانيا : قبول المرؤوسين للسلطة (السلطة الشخصية)

ويرى اصحاب هذه الفلسفة ان اكتساب السلطة يأتى من خلال اعتراف وقبول المرؤوسين بحق المدير فى اتخاذ القرارات وفرض تنفيذها من قبلهم . وبمعنى آخر فان المدير لا يكتسب السلطة فعلا الا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة وما تحمله من مضامين .

ومما يلاحظ على هذه الفلسفة هى تأكيدها على الجانب القيادى للمدير ـ فالقيادة تصبح عاملا مهما لأن تأثير المدير وقوة نفوذه تعتمد الى حد كبير على قدرته وكفاءته فى اكتساب تأييد مرؤوسيه . وهذه القدرة والكفاءة تعتمد على ما يتمتع به المدير من قوة الاقناع ، والادراك للعوامل الانسانية ، ولما يتميز به دون مرؤوسيه من المؤهلات الفنية والعلمية والعملية التى تؤهله لتبؤ المركز القيادى فى الادارة .

واذا تساءلنا الآن ما الذى يجعل المرؤوس او يجبره على قبول سلطة الرئيس أو المدير ، سنجد ان هناك عدة اسباب لذلك منها :

١ ـ ان قبول المرؤوس للسلطة يجعله يحظى بموافقة وقبول زملائه له فى العمل لأن رفضه للسلطة قد يجعل منه شخصا شاذا فى التنظيم الادارى وقد يسبب ا لمتاعب ليس فقط لرئيسه بل لزملائه أيضا .

٢ ـ للمساهمة فى تحقيق الأهداف الادارية للقسم التابع له وللأهداف العامة للمنظمة .

٣ ـ الخوف من العقاب او الحصول على المكافآت المادية والمعنوية .
٤ ـ احترامه للمدير او الرئيس وتعبيره عن هذا التقدير والاحترام فى قبول الأوامر وتنفيذها .

ان معيار الفرق بين السلطة التشريعية القائمة على حق الملكية او التى تمنحها الوظيفة والسلطة التى تقوم على مبدأ قبول المرؤوسين (الشخصية) يمكن ايجازه فى العبارة التالية :

« السلطة التشريعية أو سلطة الوظيفة هى سلطة ناجمة من حق الملكية وتعتمد على الاجبار والضغوط فى تنفيذ الأوامر ، اما السلطة الشخصية فتقوم على القيادة والمواصفات الشخصية للرئيس ومن ثم تعتمد كسب المرؤوس لا الضغط عليه »(١)

ان تحقيق فعالية السلطة واستخدامها يتطلب من المدير ان يلجأ الى كسب المرؤوسين لا الضغط عليهم ـ ان زيادة فعالية السلطة على حد قول « تيرى » هو فى الاقلال من استخدامها بقدر الامكان واللجوء اليها فى مواقف مختارة .

كذلك فان السلطة المفرطة او غير المقيدة قد تؤدى الى اساءة استخدامها او الى الخلل والفساد ـ ومن هنا فان وجود ضوابط للسلطة الادارية هو امر مطلوب فى جميع مستويات التنظيم الادارى .

حدود استخدام السلطة

حتى لو اراد المديرون استخدام كافة الصلاحيات الممنوحة لهم من الوظيفة ، فانهم قد لا يستطيعون عمل ذلك . لماذا ؟ لأن هناك عدة ضوابط فى ممارسة السلطة تحد من فعاليتها وتجعل تطبيقها حرفيا أمرا غير مضمون النتائج . هذه الضوابط هى ما يسمى فى العرف الادارى « بحدود ممارسة السلطة » ، والتى يمكن ايجازها فيما يلى :

---

(١) Terry, Op. Cit., P.361

١ ـ القدرات الذهنية والجسدية للمرؤوسين ـ لا يستطيع الرئيس ان يصدر امرا لتنفيذ عمل معين يفوق القدرات العقلية والجسدية للمرؤوسين .. ومخالفة امر من هذا القبيل من قبل المرؤوسين لا يعنى مخالفة السلطة ولا يعرضه لنتائج هذه المخالفة .

٢ ـ تتوقف سلطات المدير عند الحد الذى لا يخرج فيه عن اهداف وخطط وسياسات المنظمة ـ ومتى ما اصدر أمرا لأحد مرؤوسيه يتعارض مع هذه المصادر فان المرؤوس يستطيع ان يرفض مثل هذا الأمر دون اخلال بمبدأ السلطة .

٣ ـ هناك ايضا حدود اجتماعية للسلطة . فالقرارات والأوامر يجب ان لا تتعدى الأعراف والتقاليد الاجتماعية ولا الاعتقادات الدينية القائمة سواء داخل المنظمة او خارجها .. فمثلا يستطيع المرؤوس ان يرفض قرارا بالعمل فى اوقات الصلاة المفروضة فى منظمات الاعمال السعودية ولن يلام على ذلك . كذلك قد ترفض المرأة السعودية العاملة فى بعض المؤسسات قرارا بالاختلاط من اجل تنفيذ عمل معين ـ ان سلطة الرئيس بطبيعة الحال تتوقف عند هذه الحدود الاجتماعية ـ واصدار امر متعارض مع هذه الحدود فيه مضيعة للوقت ، وقد يؤدى الى سخرية المرؤوسين من المدير .

٤ ـ القوانين والتشريعات الحكومية ـ كذلك تقف سلطات الرؤساء والمديرين عند حدود القوانين والتشريعات الحكومية التى تتوخى المصلحة العامة . والمدير من هذا المنطلق لا يستطيع ان يصدر قرارا اوأمرا الى احد مرؤوسيه أو بعضهم بالعمل اكثر من الساعات المحددة للعمل ، او الغاء اجازته ، او تغيير مواصفات المنتج ، او تخفيض مستوى الخدمة بأقل مما تتضمنها القوانين والتشريعات الحكومية .

أساليب معارضة السُلطة الإدارية

ذكرنا فى موقع سابق ان القرار لا يصبح سارى المفعول الا بتنفيذه . والقرار هو السلطة والسلطة لا تصبح مقبولة الا بطاعتها وتنفيذ مضمونها من قبل المرؤوسين . ولكن فى حالات كثيرة نجد هناك تناقضا بين القرارات وبين تنفيذها ، او بمعنى آخر تناقضا بين رغبات المديرين وتوقعات المرؤوسين الأمر الذى قد يؤدى فى بعض

المناسبات الى معارضة فعلية من قبل المرؤوسين ـ وربما الى صراع مكشوف بين الادارة والعاملين . فما هى صور هذا الصراع الذى يمثل تحدياً مكشوفاً لسلطات الادارة ؟ هناك انواع مختلفة من هذه المعارضة او الصراع المكشوف منها :

١ ـ عدم تنفيذ محتويات الأمر او القرار . وهنا تصبح البدائل المتاحة للادارة هى اما فى سحب القرار والتغاضى عنه او فى تطبيق العقوبات وهما امران كلاهما مر .

٢ ـ فى المنظمات التى تقوم بها تنظيمات عمالية فان معارضة السلطة قد تتم فى شكل اضرابات عن العمل او توقف جزئى حتى يتم تعديل القرارات او الاستجابة الجزئية لمطالب العمال او ممثليهم .

٣ ـ وقد تكون احدى صور المعارضة للسلطة الادارية هى فى التظاهر فى قبول القرارات ، ولكن فى تنفيذها بغير الصورة المرغوبة من الادارة .

٤ ـ وقد تكون احدى صور المعارضة للسلطة هى فى اللا مبالاة بأوامر الادارة . فقد يطلب المدير من احد مرؤوسيه تنفيذ امر معين ـ ويتمهل المرؤوس فى تنفيذ هذا الأمر ـ فلو نسى المدير هذا الطلب تجاهله المرؤوس تماما ـ ولو تذكره المدير وتساءل عنه قام المرؤوس بتنفيذه .

٥ ـ وأخيرا ، فقد تكون احدى اساليب معارضة السلطة هى فى تقديم الموظف لاستقالته من المنظمة ، الأمر الذى قد يثير حفيظة زملائه ـ ويؤدى الى ظهور صراع مكشوف بين الادارة وبعض الموظفين .

المسئولية

تعيين الفرد فى وظيفة ما يفرض عليه التزاما معينا بتنفيذ هذه الوظيفة بالشكل الذى يساهم فى تحقيق اهداف المنظمة . هذا الالتزام يمثل ما يسمى بالمسئولية . والمسئولية من هذا المنطلق هى التزام مشتق من الوظيفة كما ان الوظيفة هى اشتقاق من الاهداف . وحيث تكون هناك علاقات بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسئولية ـ

فالرئيس هنا يملك حق السلطة فى تحديد واجبات الموظف والزامه بتنفيذها ـ والموظف يصبح بعد ذلك ملزما ومسئولا عن التنفيذ والزام المرؤوس بعمل معين لا يعنى تنفيض يد الرئيس من هذه المسئولية .

ولعل المثال التالى يوضح لنا كيف تتوزع المسئولية وتنتشر فى كامل الهيكل التنظيمى للادارة :

« يبدأ توزيع المسئولية حينا يقرر مجلس ادارة المنظمة تفويض رئيس مجلس الادارة بالاشراف على كامل عمليات المنظمة . ومن ثم يصبح الرئيس هنا مسئولا امام المجلس عن اى خلل او انحراف فى اهداف المنظمة . وبدوره فان رئيس مجلس الادارة يكلف نواب الرئيس لشئون الانتاج والتمويل والتسويق والأفراد بعمليات محددة كل فى نطاق اختصاصه ويصبح من ثم هؤلاء مسئولين امام الرئيس عما يقومون به من وظائف . وهكذا يتم انتشار المسئولية من اعلى التنظيم الى قاعدته حيث نجد فى المستوى الادنى للادارة ان هذه المسئولية تصل الى العاملين فعلا على الآلات ، أو الموظفين فى المكاتب والذين يصبحون بدورهم مسئولين امام رؤساء العمال او رؤساء الوحدات الادارية . ولو فشل هؤلاء العمال او الموظفون فى تنفيذ التزاماتهم فان رؤساءهم يصبحون مسئولين امام رؤسائهم المباشرين لهم فى المستوى الادارى الاعلى . وتتصاعد هذه المسئولية من مستوى ادارى الى آخر حتى تصل الى قمة الهرم التنظيمى اى الى رئيس مجلس الادارة » .

ويرتبط بتحديد المسئولية توزيع العمليات بين الافراد.

ويتم توزيع هذه العمليات على اساس تجميع الوظائف المتشابهة وتحديد مسئولياتها ـ ويستمر العمل بهذا المبدأ وهو « التشابه الوظيفى » من قاعدة الهرم التنظيمى الى اعلاه ، أى من تكوين الشعب والوحدات والأقسام الى الادارات الرئيسية .

وبالاضافة الى الاسترشاد بمبدأ التشابه الوظيفى فى توزيع العمليات والمسئوليات ، فان هناك ايضا مبادىء اخرى تحكم توزيع هذه المسئوليات وهى ، (١) تجنب التداخل

فى المسئوليات ، (٢) تجنب الفراغ فى المسئوليات ، (٣) تجنب تفويض المسئوليات عن وظائف لا تساهم فعلا فى تحقيق اهداف المنظمة[1]

ويحدث تداخل المسئوليات حينما يكون هناك شخصان او اكثر مسؤولان عن نفس العمل ، وقد يحدث مثل هذا التداخل حينما لا تحدد المسئولية بشكل واضح - او حينما يكون هناك ازدواجية فى الوظيفة فى اكثر من وحدة ادارية داخل التنظيم . اما الفراغ او الفجوة فى المسئوليات فيحدث حينما لا يوجد هناك اطلاقا اى تحديد لمتطلبات اداء الوظيفة . الأمر الذى قد يعنى ضرورة ممارسة الوظيفة رغم عدم تحديد شخص معين لأدائها . اما المسئوليات التى لا تساهم فى تحقيق اهداف المنظمة ، فقد تحدث نتيجة اهداف غير واضحة ، او تغير فى اهداف المنظمة نفسها . فالوظيفة التى كانت تساهم فى تحقيق اهداف المنظمة قد تصبح عديمة الجدوى فى الوقت الذى تتغير فيه هذه الاهداف ومن ثم تنتفى الحاجة لمثل هذه الوظيفة .

المساءلة

كما ان المسئولية هى اشتقاق من الوظيفة ، والسلطة اشتقاق من المسئولية ، فان المحاسبة هى ايضا اشتقاق من السلطة . والعلاقات الوظائفية تبدأ فى التنظيم بمجرد ان يحدد الرئيس واجبات المرؤوس . ويلى تحديد هذه الواجبات او المسئوليات تحديد السلطات والصلاحيات - وبطبيعة الحال فانه بعد تحديد المسئولية والسلطة يأتى دور المحاسبة ، او الاجابة من قبل المرؤوس عن اسئلة الرئيس حول النتائج التى حققها من خلال هذه المسئوليات والسلطات . « فالمحاسبة من هذا المنطلق هى مساءلة المرؤوس عن النتائج »

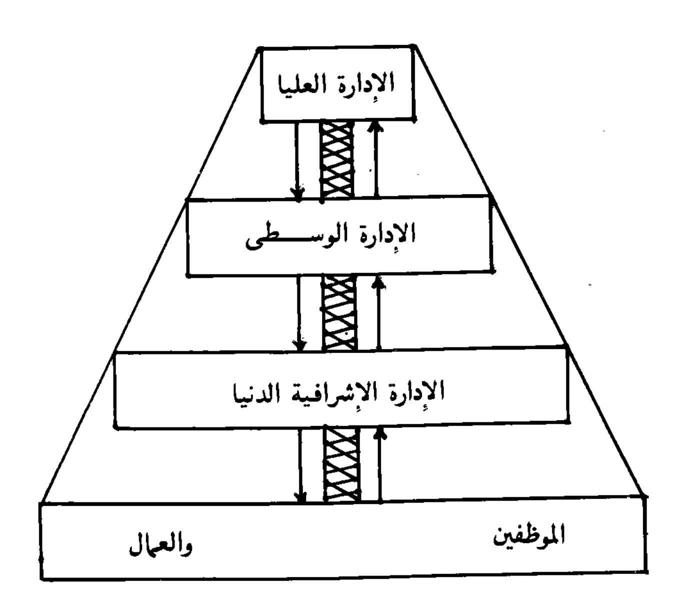
ومن الطبيعى ان تتم هذه المساءلة داخل اطار المسئوليات والصلاحيات الممنوحة للموظف وليس خارجها اى بمعنى آخر فان الموظف يجب ان لا يسأل عن عمل ليس

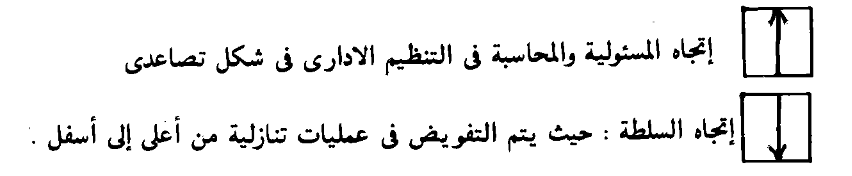
---

(١) **Thierauf, Klekamp, and Geeding, Op. cit., P. 334**

من اختصاصه او لم يمنح له السلطة الكافية لممارسته . ويفهم من هذا اذاً ، ان المحاسبة يجب ان تنم عن النتائج المطلوبة من الموظف فى اطار وظيفته او القسم الذى ينتمى اليه ـ وليس عن النتائج الكلية التى يفترض ان يحققها كامل التنظيم .

والمحاسبة على عكس السلطة تتخذ شكلا تصاعديا فى خريطة التنظيم الادارى ـ وهى مثلها مثل المسئولية فى هذا الاتجاه التصاعدى ـ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالى :





شكل (٢) اتجاهات السلطة ، والمسئولية والمحاسبة فى الهيكل التنظيمى

ووفقا لما يلاحظ فى هذا الشكل فان السلطة تنساب من اعلى الى اسفل وفق ما يسمى بعملية التفويض Delegation of Authority وبقدر ما يفوض من سلطة تكون هناك مسئولية ومحاسبة عن النتائج وهذه المسئولية او المحاسبة تبدأ من قاعدة التنظيم حيث يكون الموظفون والعمال مسئولين امام رؤسائهم فى مستوى الادارة الدنيا ويخضعون من ثم للمساءلة والمحاسبة من قبلهم . كذلك فان الادارة الدنيا تصبح مسئولة ومحاسبة عن اعمال الموظفين والعمال امام الادارة الوسطى ـ وهذه بدورها تكون مسئولة وتحاسب امام الادارة العليا .

وكمبدأ من مبادىء التنظيم « فان المحاسبة عن الاعمال لابد وان تكون « فردية » . وهذا يعنى ان شخصا واحدا هو الذى يحاسب المرؤوس وهذا الشخص هو رئيسه المباشر .

كذلك يرتبط عنصر المحاسبة كأحد العناصر التنظيمية فى تكوين العلاقات داخل المنظمة « بمبدأ وحدة الأمر» «Unity of Command» والذى يعنى ان المرؤوس يجب ان لا يتلقى الأوامر الا من شخص واحد هو رئيسه المباشر » .

التسلسل الإداري — The Chain of Command

اذا رجعنا الى الشكل التنظيمى السابق او الى اى شكل تنظيمى للهيكل العام للادارة فاننا سنلاحظ تعدد المستويات الادارية من اعلى الهرم الادارى الى قاعدته او العكس .. ان هذه المستويات الادارية تحمل فى مضمونها معنى محددا وهو تعدد العلاقات فى مستويات الادارة بين الرؤساء والمرؤسين .

« والتسلسل الادارى من هذا المنطلق يعنى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدءاً من اعلى التنظيم الى اسفله . فالمدير العام تربط بنوابه علاقات محددة ، وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم ايضا علاقات محددة وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل الى قاعدة التنظيم » . وباختصار فان كامل الهرم

التنظيمى يمثل تسلسلا اداريا من العلاقات التصاعدية والتنازلية بين الرؤساء والمرؤوسين تربطها العناصر السابقة المشار اليها وهى السلطة والمسئولية والمحاسبة . وحيث ان هذه العلاقات تقوم على الاتصالات المتبادلة فانه يمكن ان نضيف ذلك الى العناصر التى تشكل او تميز ما يسمى بالتسلسل الادارى .

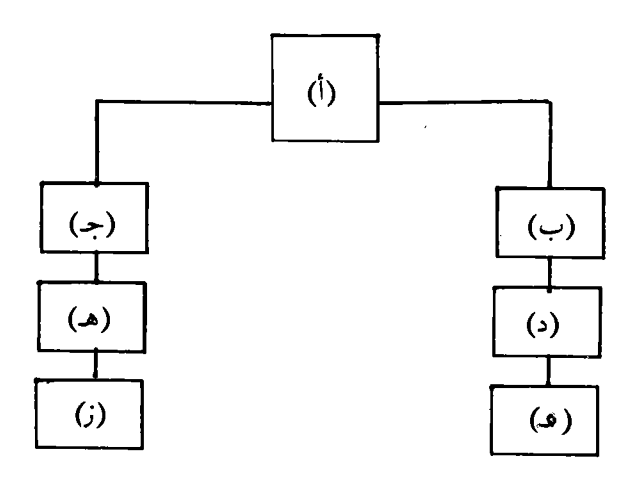
واذا جئنا للواقع فان المضمون الحرفى للتسلسل الادارى قد لا يتحقق من الناحية العملية . فمثلا قد تكون هناك اتصالات بين المدير العام وبين المرؤوسين التابعين لادارات تخضع لاشراف المدير العام او العكس ـ وقد تفرض مثل هذه الاتصالات المباشرة نتيجة عدة اسباب منها (١) الرغبة فى تخطى الروتين وتحقيق السرعة فى الاتصال ، (٢) وكذلك الرغبة فى ايصال المعلومات بدقة بدلا من الاتصال بعدة مستويات ، يمكن ان تصل المعلومات الى الشخص المطلوب بعدها بصورة غير واضحة . (٣) وقد يتم الاتصال المباشر لمجرد الرغبة من الرئيس او المدير فى معرفة الكفاءات البشرية الموجودة فى المستويات المتعددة للتنظيم ـ ذلك لأن الاتصال عن طريق التسلسل الادارى المنتظم قد يحجب عنه مثل هذه المعلومات ، (٤) واخيرا فقد يتم تجاوز التسلسل الادارى حينما يشعر الموظف ان رئيسه يعامله معاملة غير عادلة فيضطر من ثم الرجوع الى رئيس رئيسه المباشر لانصافه .

على انه من ناحية اخرى فان تجاوز التسلسل الادارى بقدر ما فيه من الفوائد احيانا الا ان له مخاطر ايضا منها :

١ ـ التقليل والاضعاف لمركز المدير الذى تم التجاوز عنه من قبل المرؤوس . او الرئيس . فقد يفسر الاتصال من قبل المدير العام بمدير الخدمات بدلا من مدير ادارة الافراد التى ينتمى اليها قسم الخدمات على انه يمثل عدم الثقة فى مدير الافراد الامر الذى قد ينعكس على مرؤوسيه الذين قد يتساءلون فيما بينهم قائلين « اذا كان المدير العام قد تجاوز مديرنا ولم يتصل به فلماذا نتصل نحن به او نخضع لقراراته وأوامره » ـ وبطبيعة الحال فان مثل هذا التجاوز قد يؤدى اذا تكرر حدوثه الى انخفاض معنوية مدير الافراد والشعور بالاحباط .

٢ ـ قد يؤدى التجاوز الادارى الى الارباك فى العمل فقد يصدر مدير الافراد فى مثالنا السابق امرا ، وقد يصدر المدير العام امرا آخر يلغيه او ينقص من فعاليته .

ومهما يكن من امر فان المطلوب هو العمل بقدر الامكان على عدم تجاوز التسلسل الادارى الا فى الحالات الطارئة ، والحفاظ على المبدأ التنظيمى المعروف باسم « وحدة الأمر والتوجيه » .



شكل رقم (٣): توضيح لمبدأ التسلسل الادارى فى الهيكل التنظيمى .

نطاق الاشراف Span of Supervision

ان التنظيم كما لاحظنا حتى الآن من خلال المناقشات السابقة يهدف الى تحقيق التعاون بين الأفراد من اجل الوصول الى الاهداف الادارية ويتم ايجاد هذا التعاون من خلال عناصر العلاقات الرسمية وهى السلطة والمسئولية والمحاسبة والاتصالات ـ ويتحقق ايضا هذا التعاون من خلال التنظيم غير الرسمى ممثلا فى المجموعات والتكتلات داخل اطار التنظيم الرسمى للمنظمة .

ولكى يتحقق هذا التعاون بين الافراد والادارات فى تحقيق الاهداف فان احدى المبادىء التنظيمية تدعو الى تقسيم العلم. ومن ثم توزيعه حتى يسهل بذلك عملية الاداء والاشراف . وبطبيعة الحال فان مما يترتب على توزيع العمل هو تعدد المستويات الادارية داخل التنظيم الواحد وكذلك تعدد المستويات الاشرافية ـ اى انه يصبح لكل مجموعة من الاعمال المتشابهة وحدة ادارية مستقلة يشرف عليها شخص معين هو رئيس الوحدة او مديرها .

من هذا المنطلق نستطيع القول ان الدافع لتعدد هذه المستويات هو ما يسمى بحدود القدرة على الاشراف . اذ ليس من الطبيعى ان يخضع كل افراد التنظيم الى اشراف شخص واحد لأن ذلك قد يتجاوز طاقته وقدرته الذهنية فى التوجيه والاشراف والمراقبة .

وعلى ذلك فاننا يمكن ان نعرف « نطاق الاشراف » ، او « نطاق الادارة » أو « نطاق الرقابة » كما تفسر احيانا « بانها تعنى حدود القدرة على الاشراف او الرقابة التى يمكن ان يقوم بها الرئيس تجاه عدد معين من المرؤوسين » . وتختلف فى العادة هذه القدرة من ظرف لآخر باختلاف نوعية العمل الممارس ونوعية الاشخاص الذين يتم الاشراف عليهم . وكلما كان العمل من النوع الدقيق والمعقد كلما تطلب ذلك اشرافا دقيقا وعددا اقل من المرؤوسين والعكس هو الصحيح . فكلما كان العمل بسيطا وروتينيا كلما ادى ذلك الى زيادة حجم عدد الافراد الذين يمكن ان يشرف عليهم رئيس واحد . كذلك فان نوعية المرؤوسين تلعب دورا فى تحديد نطاق الاشراف فالمرؤوسون الذين يتمتعون بقدر عال من المؤهلات التعليمية والتدريبية قد لا يحتاجون الى اشراف دقيق وبالتالى يستطيع الرئيس ان يشرف على عدد اكبر منهم ، والعكس صحيح فى حالة انخفاض المستوى التعليمى والتدريبى للمرؤوسين. فهنا يتطلب الأمر اشرافا دقيقا وعددا اقل من المرؤوسين وهناك ايضا عدد آخر من العوامل التى تؤثر على تحديد حجم « نطاق الاشراف » سنأتى الى ذكرها فيمايلى من شرح .

ما هو الحجم الانسب لنطاق الاشراف ؟

تختلف هنا الآراء حول العدد او الحجم الانسب من المرؤوسين الذين يستطيع مشرف واحد توجيههم ومراقبتهم وتقويم اعمالهم . وفى رأى « اورويك » فان العدد النموذجى للاشراف فى المستويات الادارية العليا هو اربعة ، وفى المستويات الادارية الادنى يمكن ان يكون نطاق الاشراف ما بين ثمانية واثنى عشر شخصا [١] وفى رأى احد الخبراء العسكريين فان نطاق الاشراف النموذجى هو الذى يقع بين ثلاثة الى ستة اشخاص حيث يفضل ان يكون ثلاثة فى المستوى الأعلى وستة اشخاص فى المستوى الادارى الادنى [٢] وعلى النقيض من الرأيين السابقين يرى « ورثى » ان بامكان المدير الاشراف على عشرين او حتى ثلاثين من المرؤوسين [٣]

وتدل الابحاث الدراسية فى الولايات المتحدة على عدم وجود قاعدة محددة فى نطاق الاشراف . ففى «دراسة للجمعية الامريكية للادارة» عن مائة من الشركات الامريكية الكبرى وجد ان عدد الاشخاص الذين يرفعون تقارير أعمالهم الى رؤسائهم يتراوح ما بين واحد الى اربعة وعشرين فى المستوى الادارى الاعلى فى التنظيم ـ ووجد ان ستة وعشرين رئيسا من رؤساء هذه الشركات يشرفون على ستة اشخاص او اقل ـ وكان متوسط نطاق الاشراف فى هذه الشركات تسعة اشخاص . [٤] وفى دراسة اخرى وجد « فش » ان نطاق الاشراف يتسع فى الشركات الكبرى ويضيق فى الشركات الصغيرة . [٥]

وفى الواقع انه ليست هناك قاعدة محددة لحجم نطاق الاشراف وان الحجم يعتمد على عدة عوامل سنأتى فيما بعد لعرضها .

(١) Lyndall Urwick, "Axioms of Organization", Public Administration Magazine (London : October, 1955) PP. 348-349

(٢) Sir Ian Hamilton, the soul and Body of an Army, (London ; Edward Arnold Publishers Ltd., 1921) P. 229

(٣) J.C. Worthy, Men, Management and Organization, Proceedings, Fifth Personnel Management and Industrial Relations Seminar (Los Angeles : UofC., Oct. 30, 1951)

(٤) J.H. Healy, Executive Co-ordination and Control(Columbus : Ohio State University Press, 1956,) P. 66

(٥) G.G. Fisch, "Stretching the Span of Management", Harvard Business Review, Vol. 41, No. 5 (September - October, 1962) PP. 80-81

مُشكلة تعدُّد المستويات الإداريّة

بالقدر الذى يسهل فيه تعدد المستويات الادارية علمية الاشراف والتوجيه نظرا لانعكاس هذا التعدد على حجم نطاق الاشراف الا انه ايضا مولد بعض المشاكل الادارية واهمها :(١)

١ ـ يعتبر التعدد عملية مكلفة نظرا لما يترتب عنه من زيادة عدد المديرين والمشرفين والمساعدين ، وكذلك زيادة جهود التنسيق وتكاليف الاحتياجات والتسهيلات ـ اى باختصار زيادة التكاليف المطلوبة للعملية الادارية .

٢ ـ كذلك فان احدى نتائج تعدد المستويات الادارية هو تعقد عملية الاتصالات ـ ففى منظمة يزيد عدد افرادها عن مائة مثلا تصبح عملية الاتصالات صعبة بالقياس بمنظمة عدد افرادها عشرة او عشرين او ثلاثين ـ وهنا بطبيعة الحال من المنظمات ما يزيد عدد افرادها عن مائة ألف موظف وعامل ـ ولنا ان نتخيل صعوبة الاتصالات وتعقيدها فى مثل هذه الظروف . ذلك ان عملية توصيل الاهداف والسياسات والخطط او شرحها للعاملين والاداريين من مستوى ادارى الى مستوى آخر من قمة التنظيم الى القاعدة قد يترتب عليه اما وصول المعلومات بطريقة مشوهة او ناقصة كلما اتجهت هذه المعلومات من اعلى الى ادنى التنظيم .

٣ ـ كذلك فان تعدد المستويات الادارية قد يؤدى الى صعوبة التنسيق والتخطيط والرقابة . فالخطة الواضحة والمحددة فى اعلى التنظيم الادارى قد تفتقد الى التنسيق والوضوح كلما اتجهنا الى قاعدة التنظيم ـ كذلك فان الرقابة قد تصبح صعبة نظرا لازدياد عدد المديرين وزيادة عدد الاتصالات وتعقدها .

نظرية « جريكوناس » فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

يقوم مفهوم نظرية « جريكوناس » Graicunas فى هذا الاطار على تحليل العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على اساس رياضى بهدف الوصول الى الحجم

---

(١) Knootz and O'Donn el, Op. cit., P. 284-285.

المناسب لنطاق الاشراف . ومن هذا المنطلق يحدد جريكوناس ثلاثة انواع من العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس وهى :(١)

١ ـ علاقات فردية مباشرة Direct Sing Relationships

٢ ـ علاقات جماعية مباشرة Direct Group Relationships

٣ ـ علاقات متبادلة Cross Relationships

والعلاقات الفردية المباشرة هى التى تتم بين الرئيس والمرؤوس مباشرة ـ اما العلاقات الجماعية فهى التى تتم بين الرئيس وبين اكثر من مرؤوس واحد فى نفس الوقت . فلو فرضنا مثلا ان محمد هو الرئيس وان (فؤاد) ، (ومحمود) ، (وعمر) هم المرؤوسون فاننا يمكن تصوير العلاقات التى يمكن ان تقوم بين محمد ومرؤوسيه على النحو التالى :(٢)

قد يتصل محمد بفؤاد فى حضور محمود ، او حضور عمر ، او حضورهم جميعاً ويمكن ان نصور عدد هذه العلاقات فيمايلى :

١ ـ فؤاد مع محمود
٢ ـ فؤاد مع عمر
٣ ـ محمود مع فؤاد
٤ ـ محمود مع عمر
٥ ـ عمر مع فؤاد
٦ ـ عمر مع محمود
٧ ـ فؤاد مع محمود وعمر
٨ ـ محمود مع فؤاد وعمر
٩ ـ عمر مع فؤاد ومحمود

---

(١) "Relationship on Organi zation", Bulletin of the International Management Institute (Geneva : International Labor OFFice, 1933).

(٢) L. Gulick and L. Urwick (eds.) Papers on the Science of Administration (New York: I.P.A., 1937) PP. 181 — 187

اما العلاقات المتبادلة فهى التى تتم بين المرؤوسين بعضهم البعض . وفى مثالنا السابق يمكن تصور هذه العلاقات على النحو التالى:

فؤاد ومحمود

فؤاد وعمر

محمود وفؤاد

محمود وعمر

عمر وفؤاد

عمر ومحمود

ومن هذه العلاقات الفردية والجماعية والتبادلية طور « جريكوناس » المعادلة الرياضية التالية للوصول الى تحديد عدد العلاقات الممكنة بين الرئيس والمرؤوس والتى تحتاج الى اشراف ادارى.

ن (٢ٍ ÷ ٢ + ن - ١)

أو ن [٢ن ـ ١ + (ن - ١)]

حيث تمثل ن عدد المرؤوسين . وبتطبيق هذه المعادلة على عدد مختلف من المرؤوسين يمكن تحديد عدد العلاقات فى الجدول التالى:

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨

جدول رقم (١) عدد العلاقات الممكنة بين الرئيس وعدد متغير من المرؤوسين وفق نظرية جريكوناس

ان اهمية هذه المعادلة واضحة جداً وخاصة للمديرين ـ فالمدير الذى يشرف على اربعة مرؤوسين مثلا سيزداد عدد علاقاته من ٤٤ ـ ١٠٠ فيا لوزاد عدد مرؤوسيه الى خمسة بدلا من اربعة ـ اى ان اعباء العلاقات ستزداد بنسبة ١٢٧ ٪ وبطبيعة الحال فان فهم المدير وتقديره لمثل هذه المشكلة لا بد وان تجعله يفكر كثيراً قبل اضافة هذا العضو الخامس او اى اعضاء آخرين .

العوامل المؤثرة فى العلاقات من حيث التكرار او الوقت (نطاق الاشراف)

يبدو لنا حتى الآن ان الاجابة على السؤال الخاص « بما هو العدد الممكن من المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الاشراف عليهم بفعالية» لم يتلق بعد اجابة شافية، ان الاجابة على هذا السؤال غير متوقعة على اى حال لأن ذلك كما ذكرنا سالفا لازال مجال اختلاف سواء من الجانب النظرى او من حيث البحوث التجريبية .

غير انه يمكن القول بطريقة اخرى ان عدد العلاقات مع المرؤوسين وتكرارها ، وكذلك نسبة الوقت التى يمكن للرئيس ان يتصل فيها بالمرؤوس تؤثر بلا شك على الحجم الأمثل للمرؤوسين او نطاق الاشراف وهذين العنصرين اى تكرار الاتصال ، ونسبة الوقت تتأثر بعدة عوامل يمكن عرضها على النحو التالى :[١]

(١) "The Executive Day" California Management Review Vol. S, No.1 (Fall 1962) P. 68.

١ ـ **الخبرة التدريبية لدى المرؤوس** : وهنا يلاحظ انه كلما كان المرؤوس متعلماً ويحمل خبرة تدريبية كبيرة كلما خفف ذلك على الرئيس من تكرار الاتصال ، وكذلك نسبة الوقت الذى يمكن ان يقضيه معه فى الشرح او الاشراف والرقابة ـ والعكس صحيح

٢ ـ **مدى وضوح السلطة** : لعل احد اخطار سوء التنظيم بصفة عامة هو عدم وضوح السلطة المفوضة من الرئيس للمرؤوسين ـ وهذا مما يؤدى الى تكرار الاتصال بين المرؤوس والرئيس وزيادة الوقت المخصص له لكى يتمكن المرؤوس من تنفيذ الاعمال المكلف بها بشكل واضح .

٣ ـ **التخطيط** : يساهم وضوح الخطة على مستوى المرؤوسين فى انخفاض عدد العلاقات وقصر مدتها مع الرئيس ـ والعكس هو الصحيح . فعدم وضوح الخطة يتطلب من الرئيس الاتصال بكل مرؤوس وشرح ما يطلب منه من عمل ، والكيفية التى يؤديه بها : وقد يعود اليه المرؤوس بعد كل خطوة يتمها ـ الأمر الذى يضع اعباء ثقيلة على الرئيس .

٤ ـ **استخدام المعايير ووضوحها** : كلما توفرت هناك معايير للقياس وكانت هذه المعايير واضحة بشكل يظهر بدقة وبسرعة أى اختلاف فى النتائج كلما قلل هذا بكل تأكيد عدد المرات التى يشرف فيها الرئيس على المرؤوس ، وكذلك نسبة الوقت المطلوبة للاشراف لأن الرئيس يستطيع بكل سرعة كشف الانحرافات عن النتائج ومن ثم توجيه المرؤوس إلى تلافى ذلك .

٥ ـ **وسائل الاتصالات** : تلعب وسيلة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس دوراً هاماً فى تحديد نطاق الاشراف ـ وكلما كانت وسائل ولغة الاتصال واضحة ومحددة بين الرئيس والمرؤوس كلما قلل ذلك من حجم العلاقات وتكرارها وكلما انعكس ذلك على قدرة المدير فى الاشراف على عدد اكبر من المرؤوسين ـ وكلما كانت وسيلة ولغة الاتصال غير واضحة ـ اى كلما وجد المرؤوسون صعوبة فى فهم توجيهات الرئيس وقراراته كلما ادى

ذلك الى محاولة الاستزادة من الشرح . كذلك فان الاتصال الشفوى بين الرئيس والمرؤوس قد يضع عبئاً ثقيلا على الأول ، وقد تدعو الحاجة فى مثل هذه الظروف الى تضيق نطاق الاشراف اى تقليل عدد المرؤوسين

وباختصار يمكن القول ان العوامل المؤثرة فى نطاق الاشراف هى ، المستوى التدريبى للمرؤوسين ، مدى وضوح السلطة ، مدى وضوح الخطط ، دقة المعايير ، ووسيلة الاتصالات .

وكقاعدة عامة تقول انه كلما زاد وتضخم نطاق الاشراف كلما قلت عدد المستويات الادارية فى التنظيم ـ وكلما ظهر الهيكل التنظيمى فى شكل يميل الى التسطح والأفقية ـ ومثل هذا النوع من الهيكل التنظيمى يؤدى الى تحقيق المزايا التالية :

١ ـ **سهولة الاتصالات الرأسية** : نظراً لقلة عدد المستويات الادارية

٢ ـ **قرب الرئيس من المرؤوسين** : الأمر الذى قد يساعد على السرعة فى الانجاز وعدم نقص او تشوه المعلومات فيما لو اخذت طريقها فى سلسلة طويلة من المستويات الادارية .

٣ ـ **رفع الروح المعنوية للمرؤوسين** : نظراً لاشراف الرئيس على عدد كبير من المرؤوسين فان هذا قد لا يتيح له الاشراف عن قرب وبدقة على اعمال مرؤوسيه الأمر الذى يجنبهم عناء الاشراف الدقيق والمركز والمتتابع ـ وقد دلت بعض الدراسات التى اجريت على نطاق الاشراف فى شركة « سيزر روبيك » الأمريكية والتى تتبع فى بعض اجزائها نظام الاشراف الموسع ان مثل هذا الأسلوب قد ادى الى ارتفاع معنويات وانتاجية العاملين بهذه الشركة[١] غير ان هذا يجب أن لا يكون قاعدة عامة ولكنه يظل على اى حال احتمالاً قائماً .

٤ ـ **انخفاض التكاليف الادارية** : نظراً لاتساع نطاق الاشراف فان عدد المديرين والرؤساء سيقل بلا شك فيما لو كان العكس هو الصحيح ، وستكون النتيجة بالتالى هى انخفاض التكلفة الادارية .

---

(١) **James C. Worthy, (Organ ization Structure and Employee Morale,) American Sociological Review, Vol. 15, No. 2 (April 1950) PP. 169 — 179**

تفويض السلطة Delegation of Authority

ان الهدف الاساسى من التفويض فى رأى الباحثين فى الادارة هودفع عجلة العمل فى التنظيم.وكما لاحظنا فى سياق شرحنا لنطاق الاشراف فان قدرة الرؤساء والمديرين على هذا الاشراف وعلى الرقابة محدودة . وعلى هذا الاساس فانه يصعب ان يقوم شخص واحد فى كامل التنظيم بأعباء الادارة والاشراف او اتخاذ جميع القرارات المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة ـ ومن هذا المنطلق فان تفويض السلطة يصبح امراً منطقياً من قبل الرئيس للمرؤوسين لاتخاذ القرارات كل فى زاوية اختصاصه .

ويعنى تفويض السلطة ان يقوم الرئيس بتحديد واجبات المرؤوس اى المسئوليات التى سيقوم بتنفيذها ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المسئوليات ـ ومن خلال هذا التفويض يقوم المرؤوس (أو المدير المفوض اليه) بتخطيط النشاطات التابعة له ، وتوجيه الأفراد العاملين معه ، واتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ العمليات المطلوبة من كل فرد ، بما يضمن المساعدة فى تحقيق الأهداف العامه للمنظمة .

والتفويض يجب ان يكون حقيقة وليس مجرد كلام شفوى أو مكتوب ولكنه لا ينفذ لأن الشخص المفوض للسلطة لازال هو الآمر الفعلى وهو الذى يتخذ القرارات . ويكون تفويض السلطة حقيقة واضحة حين يمارس المفوض اليه هذه السلطة فى اتخاذ القرارات ورفع الاقتراحات او التوصيات أو الآراء البناءة لرئيسه فى العمل .

ومن ناحية اخرى فان تفويض السلطة لا يعنى تفويض المسئولية .لأن هذه الاخيرة تظل مسئولية الرئيس او المدير المفوض للسلطة امام رئيسه الأعلى . ولكن تفويض السلطة يقترن ايضاً بتحديد المسئولية اى مسئولية الشخص المفوضة اليه السلطة .

ولكى تتحقق الاستفادة من تفويض السلطة فان التفويض لا بد ان يكون واضحاً ـ وفى هذا السياق فان السلطة المفوضة قد تكون شاملة وقد تكون محددة . كذلك قد تكون مكتوبة وقد تكون شفوية . وسواء كانت السلطة شاملة او محددة ، مكتوبة او غير مكتوبة فانها لا بد وان تكون واضحة حتى يعرف الفرد المفوضة اليه السلطة حدود واجباته وصلاحياته بشكل لا يحتمل اللبس او الغموض او الازدواجية . ويفضل على اى حال ان يكون تفويض السلطة مكتوبا حتى يمكن الرجوع اليه عند حدوث اى اختلاف بين الشخص المفوض او المفوض اليه او بين هذا الاخير واى شخص آخر فى الادارة .

وعلى مستوى شمولية السلطة المفوضة او تحديدها فان اتساع نطاق السلطة المفوضة فى المستوى الادارى الاعلى ربما كان افضل من تحديدها لأن ذلك يتيح للمدراء فرصة اكبر ومرونة اكثر فى التعامل واتخاذ القرارات ـ وعلى عكس ذلك فانه يفضل تحديد نطاق السلطة المفوضة كلما اقتربنا من قاعدة التنظيم الادارى .

مبادئ تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة احد الأسس التنظيمية التى يقوم عليها تنظيم العلاقات فى العملية الادارية.وبدون هذا التفويض يفقد التنظيم احد اعمدته ، ويصبح فشل العملية الادارية امراً حتمياً .. ولكى يؤدى تفويض السلطة الدور المطلوب منه فان هناك قواعد ارشادية يمكن تطبيقها من فعالية هذا التفويض . هذه القواعد والمبادىء يمكن ايجازها فيما يلى :

اولا : **مبدأ تفويض السلطة وفقاً للنتائج المتوقعة** : حيث ان هدف السلطة هو تسهيل مهمة الافراد فى تحقيق النتائج المطلوبة منهم والتى تساهم فى تحقيق الاهداف العامة للتنظيم . فانه والحال كذلك « لا بد وان تكون السلطة المفوضة كافية » لأن تترك للفرد المفوضة اليه هذه السلطة تحقيق النتائج المتوقعة منه[1] اذاً فان احد شروط

(١) Edward C. Schleh. Management By Results (New York: Mc Graw — Hill Book Co. 1961)

تفويض السلطة هو وجوب كفايتها وخاصة اذا كانت النتائج المطلوبة واضحة ومحددة . وبطبيعة الحال تعتبر السلطة المفوضة عديمة الجدوى اذا كانت اقل مما يجب لممارسة العمل المطلوب بحرية كافية تضمن تحقيق النتائج المتوقعة .

ثانيا : **مبدأ تعريف وتحديد الواجبات الوظيفية** : يتطلب تقسيم العمل وتوزيعه فى اقسام ادارية رئيسية وفرعية تجميع النشاطات والعمليات المتشابهة ووضع كل مجموعة منها فى ادارة موحدة تحت اشراف مسئول معين يمنح السلطات اللازمة لتنسيق اعمال ادارته مع اعمال الادارات الاخرى حتى يمكن تحقيق الاهداف العامة للمنظمة.من هذا المنطلق (فان مبدأ تعريف وتحديد الواجبات الوظيفية يعنى انه لكى يتحقق الهدف من تفويض السلطة فان واجبات الافراد او الاقسام الوظيفية لا بد وان تكون محددة وواضحة،وكذلك العلاقات مع الاقسام الاخرى،وان يعرف مدير القسم المفوضة اليه السلطة النتائج المطلوبة منه) .

ثالثا : **مبدأ تسلسل السلطة** : « وهذا المبدأ يتطلب ان يعرف الشخص المفوضة اليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التى تقف عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذى يمكن الرجوع اليه فى حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته » ـ ان وضوح تسلسل السلطة من اعلى الى ادنى التنظيم يساعد بلاشك فى عملية اتخاذ القرارات وكذلك فى عملية الاتصالات لان كل فرد فى التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالى المصدر الذى يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذى يملك صلاحيات وسلطات اكثر فى التسلسل الادارى .

رابعا : **مبدأ الاستفادة من تفويض السلطة** : « وينطوى هذا المبدأ على ان على الشخص المفوضة اليه السلطة ان يستفيد فعلا من هذا التفويض فى ادارة شئون قسمه واتخاذ القرارات اللازمة فى اطار هذا التفويض » وهذا يعنى ان عليه عدم الرجوع الى مديره او الشخص الذى فوضه السلطة **لاتخاذ قرار هو بالفعل**

فى اطار اختصاصه . والحقيقة ان كثيرا من الافراد بالقدر الذى يرغبون فيه السلطة الا انهم يخافون المسئولية ، وهذا هو الداعى فى احيان كثيرة الى عدم اتخاذ القرارات او التردد فى اتخاذها ، او الانتظار حتى تتغير الظروف ـ او احالة القرار الى مصادر السلطة الاعلى على الرغم من ان مثل هذا القرار يدخل فى صلب السلطة المفوضة . ان تفويض السلطة والحال كذلك يتطلب ان يتأكد مفوض السلطة ان الشخص المفوضة اليه السلطة شخص قادر على ممارستها والاستفادة منها ، وان تكون ايضا السلطة المفوضة واضحة ومحددة ولا تحمل الغموض .

خامسا : مبدأ وحدة الأمر والتوجيه : مبدأ وحدة الأمر الذى تعرضنا له فى عدة مناسبات هو مبدأ ادارى يجب تطبيقه من الناحية النظرية والعملية فى كل انواع العلاقات الادارية فى المنظمات . وكمبدأ من مبادىء تفويض السلطة فان الشخص المفوض اليه يجب ان يتلقى هذا التفويض من مصدر واحد ، وان يحاسب عن نتائج هذا التفويض ايضا امام هذا الشخص نفسه . ان وحدة الأمر تعمق الشعور بالمسئولية لدى الشخص المفوض اليه عن النتائج المطلوب ان يحققها . واذا ما حدث وان تعددت المراكز التى يرجع اليها هذا الشخص لرفع تقارير نتائج اعماله فان هذا قد يولد الارباك وتشتت المسئولية وهى من العوامل التى تضعف الادارة وتعمل على شل فعاليتها .

سادسا : مبدأ توفير الامكانيات والتسهيلات : ان الشكوى الدائمة فى العلاقات الادارية هى ضعف الامكانيات ونقصها وعجزها عن تحقيق الوفاء بالاهداف المطلوبة وهذه شكوى منطقية : ذلك انه من غير المعقول ان تطلب مثلا من مدير ادارة الانتاج ان يعمل على مضاعفة الطاقة الانتاجية اذا لم تعتمد له الميزانية الكافية لذلك، كذلك من غير المنطقى ان تطلب من مدير جامعة ان يقبل كل الطلبات المقدمة للالتحاق بالجامعة اذا لم يقترن ذلك بتوفير الاعتمادات

الكافية للحصول على الكفاءات التدريسية والادارية والفنية،وكذلك فى توفير المعامل والمختبرات والمبانى والمراكز الاجتماعية والرياضية والتدريبية. من هنا فان فعالية تفويض السلطة لن تتحقق اذا لم تقترن السلطة المفوضة فعلا بتوفير الاحتياجات المادية والتسهيلات اللازمة لادارة دفة العمل .

سابعا : **مبدأ المسئولية** : وهذا ايضا مبدأ ادارى شامل،فكل من اعطيت له سلطة لابد وان يسأل عن الكيفية التى استخدم بها هذه السلطة والانجازات التى حققها . ومنح السلطة او تفويضها لا يعفى مفوض السلطة من المسئولية اى مسئوليته عن اعمال وانجازات المفوضة اليه السلطة.وهكذا تستمر العملية فى تتابع تصاعدى حتى تصل هذه المسئولية الى رئيس مجلس الادارة تجاه مجلس الادارة .

ويرتبط بتحديد هذه المسئولية توازنها مع السلطة اى ان لا يحاسب المفوضة اليه السلطة عن نتائج ليست فى نطاق اختصاصه او صلاحيته فاذا كانت مثلا مسئوليته تقع فى حدود صرف مالى بمقدار مائة ألف ريال او أقل فانه يجب ان لا تتجاوز حدود هذا الانفاق. والا كان معنى ذلك تجاوز الصلاحيات ومن ثم اختلال مبدأ توازن السلطة مع المسئولية .

قيود تفويض السلطة : لا يعتبر تفويض السلطة فى المنظمات هدفا تنظيميا فى حد ذاته ولكنه وسيلة تنظيمية يرجى منها تنفيذ الواجبات والنشاطات التى تساهم فى تحقيق الاهداف فى كافة المستويات الادارية فى الهيكل التنظيمى.غير ان هذا التفويض ايضا وان كان وسيلة جيدة لتحقيق الاهداف الا انه ليس مطلقا من الناحية العملية لان هناك من العوامل ما قد يعيق سياسة التفويض. وامثلة هذه العوامل فلسفة الادارة، وظروف العمل ، والعوائق النفسية . وسنستعرض هذه العوامل تباعا :

اولا : **الفلسفة الادارية** : يعتمد تفويض السلطة والتوسع فيها على الفلسفة التى تعتنقها الادارة فى هذا السياق فهناك بعض المنظمات التى ترى ان

مركزية السلطات هى الوسيلة المثلى فى اتخاذ القرارات ، وهناك منظمات اخرى تعطى قدرا كبيرا من الحرية لاتخاذ قرارات فى مختلف المستويات التنظيمية. وعلى سبيل المثال نجد الميل الشديد الى المركزية فى اتخاذ القرارات فى التنظيمات العسكرية بينما قد نجد عكس ذلك فى المؤسسات التعليمية حيث قد نجد ان ادارات المناطق التعليمية تتمتع بسلطات واسعة فى اتخاذ القرارات التعليمية فى مناطق اختصاصها وبالشكل الذى يتلاءم مع السياسات التعليمية العامة.

وفى منظمات الاعمال قد نجد اسلوبا وسطا فى تفويض السلطات. فقد نجد البعض يجمع بين ممارسة المركزية واللامركزية فى اتخاذ القرارات وهذا بطبيعة الحال يتوقف على نوع العمليات التى تمارسها المنظمات وكذلك على طبيعة حجمها . وكلما كبر حجم المنظمة كلما شجع ذلك على تفويض السلطة. وكلما صغر حجمها كلما كان الميل اكبر الى تحجيم سلطات الافراد واتجاه الادارة الى جمع كافة السلطات الهامة فى مركز واحد قد يكون هو المدير المالك للمنظمة ..

ثانيا : الظروف الوظيفية : وهنا نجد عدة عوامل مؤثرة فى درجة التفويض منها : ـ

١ ـ أهمية القرارات : وهنا يكون الاتجاه فى عدم التفويض كلما كانت القرارات المطلوب اتخاذها على جانب كبير من الاهمية والعكس قد يكون صحيحا .

٢ ـ نوع الوظيفة : وفى هذا الاطار فان تعدد واجبات الوظيفة ومحتوياتها قد يولد نوعا من الصعوبة فى الاشراف عليها ومراقبتها وقد يؤدى ذلك الى تفويض السلطة ، وكلما كانت الوظيفة محددة كلما كان ذلك اميل الى ان يحتفظ المدير بكامل سلطاته ومن ثم قد يحجب التفويض عن ممارس الوظيفة بشكل مطلق .

٣ ـ القدرة والكفاءة : كلما كانت المقدرة التعليمية والتدريبية منخفضة للعاملين كلما شجع ذلك على عدم تفويض السلطة والعكس قد يكون صحيحا .

ثالثا : العوامل النفسية : يميل بعض المديرين الى عدم تفويض السلطة او عدم تفويضها بشكل مطلق . وقد تعزى اسباب ذلك الى مجموعة من العوامل منها :

١ - فلسفة المدير نفسه : فقد يكون المدير من النوع الاتوقراطى الذى لا يعتقد فى فلسفة ديمقراطية الادارة واشراك العاملين معه فى اتخاذ القرارات-ومن ثم يحجب كثيرا من السلطات عن مرؤوسيه .

٢ - الشعور بالاهمية : - كلما زاد حجم السلطات الممنوحة للمدير كلما شعر باهميته فى التنظيم الادارى - وتفويض السلطة من هذا المنطلق قد يقلل من أهمية المدير ، ولذلك فكثير ما قد يمتنع بعض المديرين عن تفويض السلطات رغم اعتقادهم بأهمية التفويض فى تسهيل عمليات المنظمة ونشاطاتها .

٣ - الشعور بالأمن : يخاف بعض المديرين من ان نتائج تفويض السلطات قد يكون على حساب مراكزهم الوظيفية وخاصة اذا اثبت المفوضة اليه السلطة نوعا باهرا من المقدرة والكفاءة الادارية ..

٤ - الشك فى قدرات الموظفين : - كذلك قد يلجأ بعض المديرين الى الاحتفاظ بالسلطة وعدم تفويضها بحجة الشك فى قدرات المرؤوسين فى الاستفادة الفعلية من السلطة وممارستها بالشكل الذى يساهم فى تحقيق الانجازات المطلوبة منهم.ومن ثم نجد ان المرؤوسين فى مثل هذه الظروف قد يلجأون فى كل صغيرة وكبيرة الى المدير .

رابعا : ردود فعل المرؤوسين : - كما اسلفنا فى عدة مواقع من هذا الفصل فان بعض الافراد قد يرغبون فى السلطة ولكنهم يتهربون من المسئولية بدافع من الخوف من النتائج والمحاسبة-وهناك من الافراد من يتحاشون الحصول على السلطة او حتى يتهربون من الحصول عليها من منطلق المحاسبةعلى تحقيق النتائج وتواجد مثل هؤلاء الافراد فى اى وحدة تنظيمية قد يثنى المديرين عن تفويض السلطة ومن ثم الاحتفاظ بها .

والحقيقة ان بعض هذه القيود او العوائق فى تفويض السلطة يمكن علاجها والبعض الآخر وخاصة العوامل النفسية قد يكون علاجها امرًا صعباً.ولعل العوائق الخاصة لظروف العمل هى اسهل العوائق التى يمكن التغلب عليها

وذلك من خلال اعتماد اسلوبين هما اما توظيف الكفاءات والقدرات الممتازة فى بداية التوظيف،او اعتماد سياسات موسعة للتدريب تساهم فى رفع قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة .

فوائد تفويض السلطة وسلبياتها ..

لا تخلو عملية تفويض السلطة فى المنظمات من ايجابيات وسلبيات ويعتمد تحقيق ايجابيات التفويض فى الواقع على توفير المناخ الادارى الذى يعمل على تشجيعه وتهيئته فى الهيكل التنظيمى ـ والحقيقة ان التفويض امر لابد منه فى كافة المستويات التنظيمية والا عجزت الادارة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق اهدافها . وحتى مع افتراض السلبيات التى يمكن ان تترتب على التفويض فانه لا يمكن الاستغناء عنه ابدا او القول بالغائه من العمل الادارى لان ذلك يعنى توقف العمل او على الأقل البطء فى اتخاذ القرارات . ولنا ان نتصور مثلا منظمة بها الف موظف وعامل-هل يستطيع مدير منظمة بهذا الحجم ان يدير كافة اعمالها وان يتخذ هو بنفسه القرارات اللازمة فى شئون الانتاج والبيع والافراد والتمويل والعلاقات العامة .. الخ . من هذا المنطلق فان التفويض يحقق الى جانب التخفيف من كاهل المديرين ودفع عجلة العمل فوائد اخرى لعل اهمها الكشف عن قدرات الافراد مواهبهم داخل التنظيم ، وكذلك رفع روحهم المعنوية ، واخيرا تطويرهم وصقلهم من خلال التجربة والخطأ فى اتخاذ القرارات الادارية .

واذا نحن نظرنا الى سلبيات التفويض من ناحية اخرى فان الافراط فيه بدون تقويم كاف لقدرات الموظفين قد يؤدى الى انحراف النتائج عما هو مخطط له ، وقد يؤدى ايضا الى سوء استخدام السلطة المفوضة،وكذلك الى تعدد مراكز المسئولية .

المركزية واللامركزية

Centralization Versus Decentralization

كثيرا ما نسمع عن مصطلحى مركزية او لامركزية الادارة-والفهم الشائع لهذين الاصطلاحين هو ان المركزية تعنى تركز جميع السلطات فى يد شخص واحد او مركز ادارى واحد ، بينما تعنى اللامركزية توزع السلطات فى كافة مستويات التنظيم الادارى . وهذا التعريف هو فى الواقع تعريف سليم،ولكن السؤال المطلوب الاجابة عليه هنا هو الى اى حد يجب تفويض السلطة او التمادى فى التفويض ؟ ..

لنعطى الآن مزيدا من التوضيح لمعنى اللامركزية .

« حينما تعتمد المنظمة مبدأ تقسيم العمل وتوزيعه بعد تجميع الوظائف المتشابهة فى وحدات ادارية او اقسام ، وحينما يعطى مديرو هذه الادارات او الاقسام حجما كبيرا من الاستقلالية معبرا عنها فى اعطاء المسئوليات والصلاحيات الكبيرة فى اتخاذ القرارات ـ وحينما يكون بالامكان ايضا تقويم نتائج هذه الادارات والاقسام بشكل فعال وواضح من حيث الربحية او الاداء-حينما يتحقق كل ذلك يمكن القول هنا ان التنظيم يسير على اساس لا مركزى » .

وعلى نقيض ذلك « يمكن ان يكون التنظيم الادارى مركزيا حينما لا يكون هناك تفويض على درجة عالية للسلطة والمسئولية » .

من هذا المنطلق ، فان المركزية واللامركزية تمثلان صورتين متباعدتين او طرفى نقيض من اشكال التنظيم الادارى .

واذا نحن تمعنا فى النتائج المتوقعة من تطبيق مركزية التنظيم ، او السلطة (او الادارة) سنجد ما يلى :

١ ـ وحدة السياسات والنشاطات ، وهذا يعنى ان كل فروع التنظيم

الادارى او مستويات الادارة تمارس نشاطات موحدة فى اطار سياسات محددة لا يشذ عنها الجميع .

٢ ـ استغلال القدرات والكفاءات المتخصصة فى موقع واحد بدلا من تشتيتها فى عدة مواقع ادارية .

٣ ـ تحقيق رقابة اكثر قربا على جميع الادارات والوحدات التنفيذية.وفى الجانب الآخر فان النتائج المتوقعة لممارسة لامركزية السلطة هى كما يلى :

١ ـ سرعة البت فى القرارات او اتخاذها من موقع القرار بدلا من الرجوع او الاستشارة لمواقع ادارية اعلى .

٢ ـ اشعال روح الحماس والرغبة لدى المرؤوسين نظرا لمشاركتهم فى اتخاذ القرارات،بدلا من استقبالها والعمل على تنفيذها .

ان السؤال المطلوب اجابته يظل هنا،هو:الى اى حد تعتمد المنظمة احدى هاتين السياستين ؟ او الى اى حد تفوض السلطة ؟

ان الاجابة على هذا السؤال يمكن ان تتحدد فى ظل الاعتبارات التالية :

١ ـ حجم المنظمة وتعقد عملياتها .

٢ ـ مدى كفاءة وقدرات الافراد .

٣ ـ مدى التشتت فى الاقسام الادارية .

٤ ـ مدى فعالية وسائل الاتصالات .

حجم المنظمة وتعقد عملياتها : ـ كلما كبر حجم المنظمة وزاد عدد الافراد العاملين بها وكذلك العمليات والنشاطات كلما استدعى ذلك ممارسة تفويض السلطات وتوزيع المسئوليات من المدير الاعلى الى مدراء الوحدات والاقسام الادارية المختلفة . ولو افترضنا مثلا ان احدى المنظمات السعودية الكبرى مثل شركة ردك (الشركة السعودية للابحاث والتنمية) (او شركة الجفالى) (او مؤسسة دله) ارادت ان توسع نطاق عملياتها بالدخول الى نشاطات جديدة فى مجالات التصنيع او التجارة او الخدمات.فان مثل هذا الاتجاه الجديد

لابد وان يفرض نوعا جديدا من التنظيم هو لامركزية السلطة والادارة . لماذا ؟ لان كل نشاط من النشاطات المحتمل ممارستها يختلف عن الآخر من حيث اساليب الانتاج،او اساليب التسويق ونوع العملاء،ونوع القوى البشرية المطلوبة،ونوع التمويل المطلوب ـ وهذا بالتالى يتطلب انشاء ادارة مستقلة لمثل هذه النشاطات الجديدة .

وفى الاتجاه الآخر فان صغر حجم المنظمة من حيث الافراد او النشاطات قد لاتستدعى اللامركزية وتكون فى هذه الحالة مركزية السلطة او الادارة هى النموذج الافضل للعملية الادارية .

قدرات وكفاءات العاملين : من الاسئلة الهامة التى تحتاج الى اجابات محددة قبل تطبيق المركزية او اللامركزية ، هى مدى قدرة وكفاءة الافراد على اتخاذ القرارات الادارية فى الوقت المناسب والمكان المناسب وبالتكلفة المناسبة . وبطبيعة الحال ، فان الاجابة السلبية لاتشجع على ممارسة اللامركزية وتفويض السلطة ـ والعكس قد يكون صحيحا .

مدى التشتت فى الاقسام والوحدات : اذا اقترن كبر حجم المنظمة بزيادة الكفاءة الادارية للافراد وتشتت اقسام المنظمة فى اكثر من موقع على النطاق المحلى او الاقليمى فان هذا يقود الى ضرورة ممارسة لامركزية الادارة وتفويض السلطة . ذلك ان مركزية السلطة فى ظل هذه الظروف قد تشل قدرة جميع اجهزة المنظمة فى اتخاذ القرارات الفورية المطلوبة ، وخاصة اذا عرفنا ان المعلومات التى قد تتوافر لدى الادارات او الاقسام المختلفة قد تكون اكثر واشمل وادق مما قد يتوافر لدى الادارة العليا . كذلك فان هذه الادارات والاقسام قد تكون فى موقع افضل فى تقويم الظروف المحيطة بالعمل ، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة وخاصة اذا كانت هذه الأقسام متباعدة جغرافيا عن مركز الادارة .

فعالية وسائل الاتصالات : إن كفاية الاتصالات وكفاءتها تشجع على اعتماد اسلوب المركزية فى الادارة ـ ولقد سهل العقل الالكترونى لبعض المنظمات وسيلة

الاتصالات واصبح فى قدرة الادارة العليا الحصول على معلومات كافية عن كل وجه من اوجه النشاطات فى اى وقت وفى اى مكان . غير انه يمكن القول إنه ليس بامكان كل المنظمات استخدام هذه الوسيلة المكلفة للاتصالات . وعليه يمكن الاستنتاج بأنه كلما كانت الاتصالات غير فعالة بين كافة مستويات التنظيم كلما شجع ذلك اعتماد سياسة لامركزية السلطة فى اتخاذ القرارات .

مُلخص الفَصل

استعرضنا فى هذا الفصل العناصر الرئيسية التى تشكل جوهر العلاقات الادارية فى المنظمات.وحددنا هذه العناصر بالسلطة والمسئولية والمحاسبة . وقلنا ان المسئولية هى اشتقاق للوظيفة وان السلطة هى اشتقاق من المسئولية ، وان المحاسبة هى اشتقاق من السلطة ـ وهو يعنى ان كل وظيفة تحمل عدة جوانب هى المسئولية والسلطة والمحاسبة . وان جميع الافراد والادارات يعملون من هذا المنطلق من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

اذاً ، فإن عناصر الربط بين هؤلاء هى شعورهم بحدود مسئولياتهم ومن ثم فإن العلاقات بينهم تدور فى اطار محكم من تحديد هذه المسئوليات والسلطات والتى تأخذ طريقها فى كافة المستويات الادارية من اعلى التنظم الى أدناه .

ومن الجوانب الهامة للعلاقات الادارية فى التنظم موضوع التسلسل الادارى وهو يعنى أن السلطة تنساب من اعلى الى اسفل وان المسئولية تتصاعد من أدنى الى اعلى التنظم ـ كذلك فان هذا التسلسل يمثل خط العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين . فكل فرد فى التنظم يعرف من هو رئيسه ومن هم مرؤوسوه ويعرف كذلك حدود صلاحياته ومسئولياته .

وفى مجال نطاق الاشراف فقد ذكرنا ان احد الاسباب الهامة وراء تقسيم العمل وتوزيعه على الادارات والوحدات والأفراد هو محدودية طاقة الافراد الذهنية والجسدية الامر الذى يدعو الى تحديد العدد الذى يستطيع المدير أو المشرف ان يشرف عليه ويوجه خطواته بكفاءة وفعالية . واستعرضنا فى هذا الصدد بعض الآراء والنظريات ولكننا لم نصل الى قاعدة محددة حول العدد الامثل لنطاق الاشراف .

كذلك تناولنا بالتفصيل معنى تفويض السلطة ومبادىء التفويض والفوائد أو السلبيات الناجمة عن التفويض . وانتهينا الى شرح لمعانى المركزية واللامركزية الادارية ، وقلنا إن هناك علاقة بين تطبيق اللامركزية الادارية وبين تفويض السلطة . كما ذكرنا بأن القرار الخاص حول تطبيق أىّ من الاسلوبين انما يخضع لعدة عوامل منها حجم المنظمة وحجم عملياتها ، قدرات العاملين ، مدى التشتت فى الاقسام أو الوحدات الادارية ، وكذلك مدى فعالية وكفاءة وسائل الاتصالات .

أسئلة للمراجعة

س ١ : ان احدى المبادىء التنظيمية هى ضرورة توازن السلطة والمسئولية ـ ناقش ذلك مع تعريف كل منهما .

س ٢ : اذا كانت السلطة تفوض فإن المسئولية لاتفوض . ناقش ذلك مع شرح كاف عن معنى تفويض السلطة ـ وتصاعد المسئولية .

س ٣ : ماذا نعنى بنطاق الأشراف ؟

س ٤ : ماهى العوامل التى تحكم نطاق الأشراف ؟

س ٥ : اشرح مفهوم نظرية «جريكوناس » فى نطاق الاشراف .

س ٦ : ان الأساس الذى يحكم العلاقات الادارية فى المنظمات هو تحديد السلطات والمسئوليات وبدون هذا التحديد يستحيل على الافراد أو الادارات ممارسة العملية الادارية وتحقيق الأهداف . ناقش

س ٧ : ماهو الفرق بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية ؟

س ٨ : اذا كانت السلطة الرسمية تعتمد فى احيان كثيرة على الضغط والاكراه فإن احد خصائص السلطة الشخصية هى التودد وكسب المرؤوسين . اشرح ذلك مبينا اهم النظريات فى هذا الاطار .

س ٩ : ماهى مزايا تفويض السلطة وماهى سلبياتها ؟

س ١٠ : متى تفوض السلطة ؟

س ١١ : عرف كلاً من المصطلحات التالية فى حدود ثلاثة اسطر ـ المركزية ـ اللامركزية ـ التسلسل الادارى ـ وحدة الأمر .

س ١٢ : متى تكون لامركزية الادارة أو السلطة امراً مرغوباً فى منظمات الأعمال ؟ وماهى مزايا تطبيق اللامركزية ؟

س ١٣ : اذا كان لابد من تفويض السلطة فلابد عندئذ من ارساء بعض المبادىء التى تنظمها ـ ناقش

س ١٤ : لماذا يحدث تجاوز التسلسل الادارى أو وحدة الأمر فى التنظيم ، وماهى إيجابيات وسلبيات هذا التجاوز ؟

س ١٥ : ارسم اشكالاً تنظيمية تحدد فيها ما يلى :

ا . اتجاه السلطة والمسئولية

ب . تسلسل الأوامر

الفصل الثالث عشر :

العناصر الإدارية في التنظيم

الأهداف التعليمية للفصل:

ان الأهداف التى نتعرض لتحقيقها فى هذا الفصل يمكن ان تشمل ما يلى :

- **تعريف الطالب والقارىء بمكونات التنظيم الادارى من العناصر الادارية بدءاً من اعلى التنظيم الى قاعدته .**
- **شرح الدور الوظائفى لكل من هذه العناصر .**
- **تحديد العلاقات الوظائفية بين العناصر الادارية النافذة فى التنظيم الادارى .**

موضوعات الفصل :

سنتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- **تحليل العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين فى منظمات الاعمال ـ وتعريف سلطات كل منهما .**
- **تحليل لأوجه الخلاف بين التنفيذيين والاستشاريين وأساليب تقريب وجهات النظر بينهم .**
- **التعريف بدور اللجان فى المنظمات ـ طبيعة تشكيلها وادوارها الوظائفية ـ دواعى استخدامها ، وعيوب هذا الاستخدام .**
- **شرح لدور خط الادارة الأول ـ وهو مجلس الادارة من حيث طبيعة تكوينه ودوره الوظيفى فى منظمات الاعمال بوجه خاص والمنظمات بوجه عام .**

العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين

Line and Staff Relation ships

يعد موضوع تنظيم العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين فى منظمات الاعمال احد الموضوعات البالغة الحساسية على مستوى الادارة العليا وكذلك فيما بين الافراد انفسهم . ولقد حظى هذا الموضوع بكثير من النقاش من الباحثين والممارسين للعملية الادارية ولازال كذلك ، وسيستمر . فلماذا ؟

ان الاجابة على هذا السؤال تتحدد فى القول بأنه ليست هناك نظرية محددة حول هذه العلاقات ، وليست هناك ايضا قواعد عامة تحكم تنظيمها ، وكل ما هنالك هو آراء واستنتاجات لما يجب ان تكون عليه هذه العلاقات حتى يحقق التنظيم الاهداف المطلوبة منه .

وفهمنا لطبيعة هذه العلاقات لابد وان يتحدد من خلال فهمنا لطبيعة التنظيم الرسمى الذى تحدثنا عنه فى بداية هذا الجزء.والذى تشكل فيه السلطة الهيكل العظمى للعلاقات . والتنظيم الرسمى كما وصفناه مسبقا هو تنظيم يقوم على عناصر واضحة للعلاقات هى السلطة والمسئولية والمحاسبة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ـ وكذلك على تخطيط مسبق للاعمال المطلوبة فى ظل اهداف رسمية محددة تعمل على تحقيقها الادارات والاقسام والافراد داخل الاطار التنظيمى .

غير انه مما يلاحظ على التنظيم الرسمى هو تنوع دور الادارات والافراد من حيث السلطات والمسئوليات فهناك من الادارات ما يقوم بمساهمة مباشرة فى تحقيق اهداف المنظمة ، وهناك من الادارات او الافراد ما يقتصر دورهم فى اطار التنظيم على تقديم المساعدات والخدمات للادارات السابقة لكى يمكنها تأدية ادوارها على الوجه المطلوب ـ ويسمى النوع الأول من الادارات او الافراد بالتنفيذيين والنوع الثانى بالاستشاريين .

ولكى نقف على طبيعة الدور الذى يلعبه كل من هؤلاء وهؤلاء سنقوم فيما يلى بشرح اكثر تفصيلا لطبيعة اعمالهم وموقعهم فى الخريطة التنظيمية ـ والكيفية التى

تأخذها العلاقات بينهم ، ومجالات الاختلافات ، وكذلك وسائل تحسين العلاقات بين هذين المستويين الاداريين فى التنظيم الرسمى لمنظمات الاعمال .

التنفيذيون Line Structure

لعل وجه الصعوبة فى فهم وصياغة نظرية محددة حول العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين هو عدم وجود تعريف واضح ومحدد لكل منهما يحظى باتفاق جامع وشامل . فهناك من يعرف هذين المصطلحين على اساس الدور الوظيفى لكل منهما ، وهناك من يعرفهما على اساس السلطة التى يمارسها هذان الطرفان .

وعلى الرغم من هذه الاختلافات ، الا اننا يمكن قياسا ان نعطى تعريفا حتى مع علمنا ان هذا التعريف قد يكون موضعا للجدل ، ولكنه قد يخدم على اى حال فى التمييز بين ما هو متعارف عليه الآن فى الادارة من دور مميز للتنفيذيين والاستشاريين .

« من هذا المنطلق نستطيع ان نعرف التنفيذيين بأنهم الأفراد او الادارات التى تساهم مباشرة فى تحقيق اهداف المنظمة الرئيسية » . فهدف المنظمة الصناعية المباشر مثلا هو الانتاج وبيع ما يمكن انتاجه . اذاً ، فان وجود المنظمة هنا قائم على اساس الانتاج والبيع ـ وعلى ذلك فان القائمين على شئون الانتاج والبيع يمكن وصفهم بأنهم تنفيذيون . وكذلك يمكن وصف ادارتى الانتاج والبيع بأنهما ادارات تنفيذية .

الاستشاريون Staff

من خلال التعريف السابق للتنفيذيين بأنهم من يساهمون مباشرة فى تحقيق اهداف المنظمة الرئيسية ، يمكن تعريف الاستشاريين بأنهم يمثلون الأفراد او الادارات التى تقوم بمساعدة التنفيذيين فى تحقيق اهداف ا لمنظمة الرئيسية . فأدوارهم هنا مساعدة وليست رئيسية واتصال العملاء بهم لا يقدم لهؤلاء الأخيرين أية فائدة مباشرة . فالعميل هنا لا يهتم بآراء الاستشاريين ، ولكنه يهتم بجودة السلعة ومدى خدمتها لأغراضه وكذلك بسعرها .

ومن هنا نقول ان طبيعة اعمال الاستشاريين هى تقديم النصح والمشورة للادارات والافراد التنفيذيين فى المنظمة ـ اى ان سلطاتهم هنا هى سلطات استشارية . ولكن سلطاتهم تصبح تنفيذهم داخل اطار الادارات التى يعملون بها وعلى المرؤوسين التابعين لهم .

وتختلف طبيعة اعمال الاستشاريين من حيث عموميتها او تخصصها وفى هذا الاطار نجد نوعين من الاستشاريين هما المستشارون الشخصيون والمستشارون المتخصصون Personal and Specialized Staff والمستشار الشخصى يقدم خدمة فردية وقد تكون هذه الخدمة عامة او محددة ومهمته بالنسبة لرئيسه هى مساعدته فى البحث عن مواقع المتاعب ومحاولة التغلب عليها . ويمثل دور « مساعد الرئيس » أو « مساعد المدير العام » صورة لوظيفة المستشار الشخصى فالمساعد هنا قد لا يملك سلطة تنفيذية على مرؤوسى المدير العام او رئيس مجلس الادارة ـ ولكنه يبحث معهم فى المشاكل التى قد تظهر فى اداراتهم ويقترح على المدير العام او رئيس مجلس الادارة اسلوب حلها . وقد يقوم المستشار الشخصى (مساعد المدير العام) فيما يقوم به من وظائف وواجبات كما يلى :

١ ـ مراجعة وتلخيص وتفسير التقارير الواردة الى الرئيس .

٢ ـ تمثيل الرئيس فى الاتصال والمراسلة مع الجهات الخارجية .

٣ ـ الاجتماع الى المدراء التنفيذيين ونقل وجهات نظر الرئيس اليهم وتبادل مرئياتهم وعرضها على الرئيس .

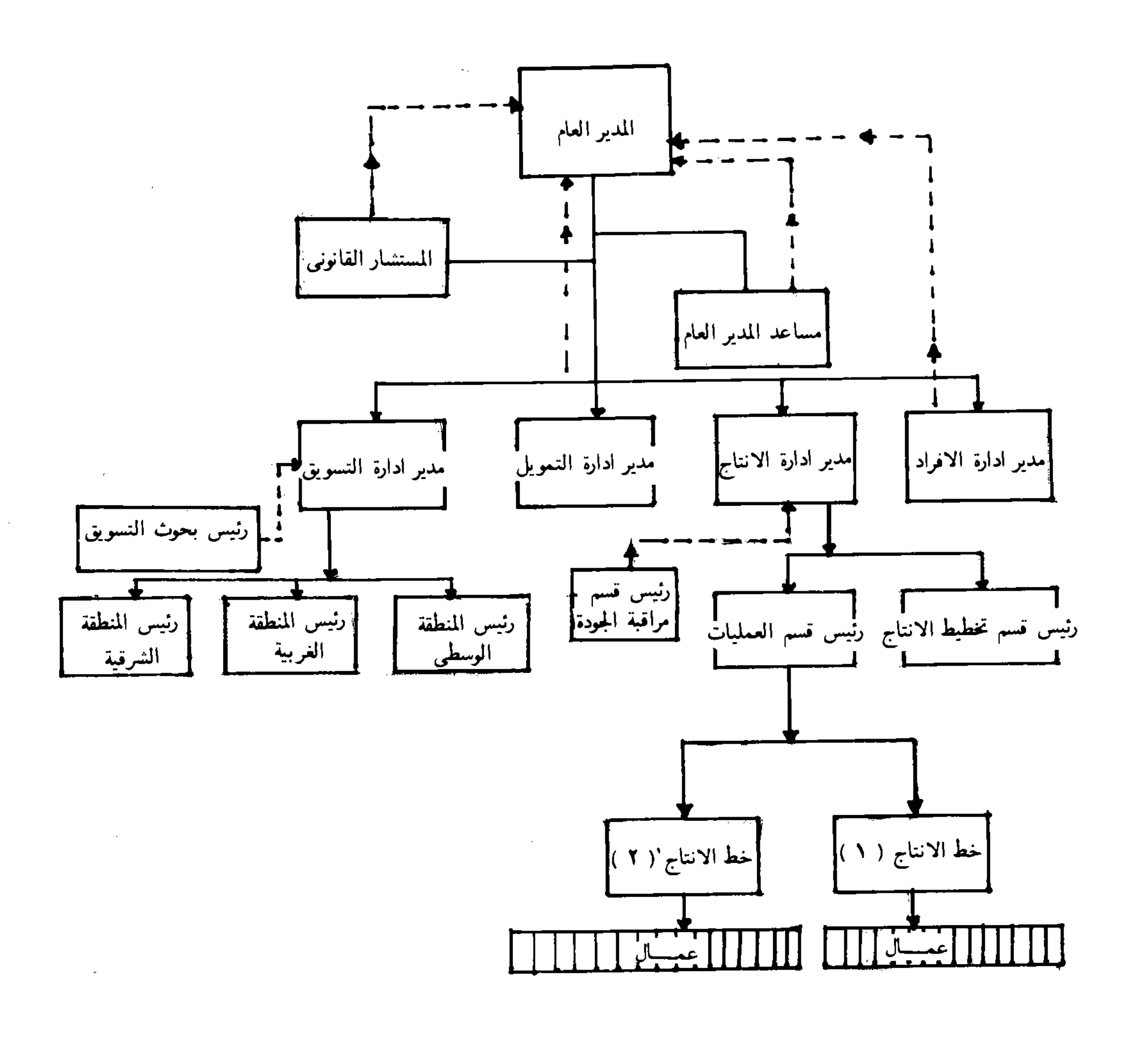
٤ ـ تجميع المعلومات عن نشاطات المنظمة ومدى التقدم المحرز فى اوجه عملها المختلفة او فى بعض المشروعات القائمة فى المنظمة .

٥ ـ دراسة وتحليل بعض المواقف والمشاكل القائمة ، وتقديم مقترحات حلها الى الرئيس .

وعلى نقيض المستشارين الخاصين او الشخصيين فان المستشار المتخصص Specialized Staff يقدم خدماته للمنظمة ككل . وعادة ما يقدم هذه الخدمات فى اطار تخصصى اى فى حقل محدد من حقول الخدمة مثل شئون الأفراد او العلاقات العامة ،

الشئون القانونية وقد يحمل لقب مدير ولا تحصى خدماته ادارة او فرد محدد فى المنظمة بل هى متاحة لكل قطاعات المنظمة.فقد يستشير مدير ادارة الانتاج مدير ادارة الافراد فى افضل الوسائل للحصول على الكفاءات اللازمة للعمل فى مجال العمليات الصناعية قبل اتخاذ اى قرار بالتوظيف ـ وقد يستشير مثلا مدير المبيعات المستشار القانونى بالمنظمة حول قانونية اسلوب ترويجى او اعلانى معين قبل اتخاذ قرار بتنفيذه .. وهكذا .

ونوضح فيما يلى وضع التنفيذيين والاستشاريين على الخريطة التنظيمية لمنظمة صناعية وهمية :



شكل رقم (١) دور التنفيذيين والاستشاريين فى الهيكل التنظيمى لمنظمة صناعية

وكما هو واضح من الشكل رقم(١)فهذه المنظمة الصناعية تجمع بين وجود التنفيذيين والاستشاريين . وتمثل السلطة التنفيذية هنا المدير العام والادارات الرئيسية المعينه مباشرة بالانتاج والمبيعات (التسويق) . وعلى وجه التفصيل فان السلطة التنفيذية هنا تشمل ما يلى :

١ ـ المدير العام ـ مدير ادارة الانتاج ـ اقسام الانتاج وهى تخطيط الانتاج وقسم العمليات وخطى الانتاج(١)،(٢)وعمال خطى الانتاج .

٢ ـ المدير العام ـ مدير ادارة التسويق ـ رؤساء المناطق التسويقية وهؤلاء هم الاشخاص او الادارات المعنية فعلا بالانتاج والتسويق وهم يمارسون فى دفع عجلة العمل ما يسمى بالسلطة التنفيذية Line Authority وهى سلطة تنازلية من اعلى الى قاعدة الهيكل التنظيمى ـ وهى سلطة رسمية ايضا تمنحها طبيعة الوظيفة ومسئولياتها .

ومن جهة اخرى فان دور الاستشاريين فى هذه الخريطة التنظيمية يتحدد على النحو التالى :

١ ـ المدير العام ـ مدير ادارة الافراد .

٢ ـ المدير العام ـ مدير ادارة التمويل .

٣ ـ المدير العام ـ المستشار القانونى .

٤ ـ مدير التسويق ـ رئيس قسم ابحاث التسويق .

٥ ـ مدير الانتاج ـ رئيس قسم مراقبة الجودة .

٦ ـ المدير العام ـ مساعد المدير العام .

ان هذه المجموعة المكونة من مديرى الافراد والتمويل ، ورئيسى ابحاث التسويق ومراقبة الجودة ، ومستشار المدير العام القانونى ومساعده تكون ما يسمى فى التنظيم الادارى بالسلطة الاستشارية ـ والعلاقات القائمة بينها وبين الادارات التنفيذية هى علاقات استشارية .

وعلى هذا فانه يعد خللا لمبدأ تسلسل الاوامر ان يقوم مساعد المدير العام باصدار الامر الى مدير الانتاج لاتخاذ اجراء معين لأن سلطة المساعد هى اولا استشارية وثانيا لأن خط السلطة هو المدير العام.كذلك يعد مخالفا لخط السلطة ان يقوم رئيس قسم مراقبة

الجودة باصدار امر أو قرار معين يلزم رئيس خطى الانتاج بتنفيذه حتى ولو كان هناك خللا فى مستويات الانتاج . ان هذا التدخل لابد وان يأتى عبر مدير الانتاج - الذى يبلغ مدير العمليات وهو بدوره يبلغ خطى الانتاج بالاجراءات المطلوب إتخاذها لتصحيح انحرافات الانتاج .

كذلك تشير الخريطة التنظيمية الى ان الاستشاريين يمكن ان يتواجدوا فى جميع المستويات التنظيمية من اعلاها كما هو وضع مديرى ادارتى الافراد والتمويل - الى مستويات اقل كما هو واضح من وضعى رئيسى قسم مراقبة الجودة - وبحوث التسويق .

صراع العلاقات بين التنفيذين والاستشاريين

حينما يجمع التنظيم الادارى بين التنفيذين والاستشاريين تبدأ شكاوى الطرفين فى الظهور على سطح العلاقات التنظيمية - وفى هذا الاطار يرى التنفيذيون ان الاستشاريين : (١)

١ - يفرضون نوعا من التسلط على قرارات وسياسات التنفيذيين وعلى مرؤوسيهم

٢ - يحاولون اغراء كل نجاح الى استشاراتهم ونصائحهم ويعزون كل فشل الى عدم التقيد بهذه النصائح .

٣ - يستغلون قربهم من المراكز الادارية العليا فى محاولة للضغط عليهم فى قبول نصائح وآراء الاستشاريين .

٤ - لا يقدمون فعلا النصح والاستشارة عند الحاجة الفعلية لهم الا فى مقابل تنفيذ هذه النصائح حتى وان كانت لا تتوافق مع الظروف القائمة .

ومن ناحية اخرى ، فان للاستشاريين ايضا رأيهم فى التنفيذيين وهو يتلخص فيما يلى :

١ - ان التنفيذيين يقاومون التطور ويعترضون دائما على الآراء والنصائح التى يزودها بهم المستشارون المتخصصون .

٢ - ان التنفيذيين لا يستغلون فعلا خدمات الاستشاريين ، وحتى فى حالات

---

(١) Theo Haimann and William Scott; Management in the Modern Organization (Boston, houghton milfflin company 1974); p . 183

الضرورة القصوى فانهم يترددون فى طلب الاستشارة خوفا من اتهامهم بالجهل او القصور .

٣ ـ ان التنفيذيين فى معظم الحالات يتجنبون اللقاءات مع الاستشاريين ويبتكرون مختلف الحجج حتى لا تتم هذه اللقاءات .

٤ ـ ان التنفيذيين يحاولون دائما اصطياد اخطاء وتقديرات الاستشاريين ويجعلون ذلك حجة لتجاهل آرائهم او عدم تنفيذها اطلاقا .

تلطيف الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين

ومهما يكن من امر فان صراع العلاقات يعد ظاهرة صحية ولكنه يحتم على الادارة العليا العمل على تلطيف الاجواء بين التنفيذيين والاستشاريين بطريقة او باخرى .
وفى هذا الاطار تقدم بعض المقترحات لتسهيل العلاقات بين هذين الطرفين :

١ ـ تحديد العلاقات بينهما بشكل واضح ، وهذا يتطلب :

أ ـ تعريف واضح ومحدد لواجبات ومسئوليات الاستشاريين .

ب ـ تحديد صلاحيات الاستشاريين التى يمكن ان يمارسوها فى حالة غياب التنفيذيين .

٢ ـ لا بد وان يلم الاستشاريون بقدر كبير من المعلومات لكى يتمكنوا من تقديم النصح والاقتراحات ـ ويتعرفوا حقيقة على اهمية الصعوبات التى يواجهها التنفيذيون .

٣ ـ تبادل المراكز بين التنفيذيين والاستشاريين بين وقت وآخر حتى يتعرف كل من الطرفين على طبيعة اعمال الطرف الآخر (١) .

وهذا يعد اسلوبا جديدا تمارسه حاليا بعض المنظمات الكبرى .

مزايا وعيوب التنظيم التنفيذى والاستشارى

ان تواجد التنفيذيين والاستشاريين فى التنظيم الادارى يترتب عليه تحقيق بعض المزايا الى جانب بعض السلبيات فى التنظيمات الادارية التى تقوم فيها مثل هذه

---

(١) p. c. Cathey; how line - staff transfers promote flexibility; management review (august;1970) pp. 54 - 57

العلاقات . ولعل الجدول التالى يلقى لنا الضوء فى تحديد هذه المزايا والسلبيات[1] .

المزايا (او الايجابيات)	العيوب (او السلبيات)
اولا : التنظيم التنفيذى	
١ ـ البساطة	١ ـ الجمود وعدم المرونة فى التنظيم
٢ ـ تحديد واضح للسلطات والمسئوليات	٢ ـ النقص فى الخبرة التخصصية والاستشارية
٣ ـ الثبات	٣ ـ زيادة حجم العمل على التنفيذيين
٤ ـ سرعة البت	٤ ـ قد يؤدى غياب احد المسئولين الى شل حركة العمل
٥ ـ تحقيق النظام	
ثانيا : التنظيم التنفيذى ـ الاستشارى	
١ ـ اعتماد اسلوب التخصص المخطط	١ ـ صراع العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين
٢ ـ الاستعانة بالخبرة فى الادارة	٢ ـ قد يكون الاستشاريون غير مغالين بسبب افتقاد السلطة على التنفيذيين
٣ ـ تقديم فرص واسعة للتطور والترقية فى صفوف الاستشاريين والتنفيذيين	٣ ـ اعتراض التنفيذيين على نشاطات الاستشاريين لشعورهم بأن هذا يقلل من اهميتهم ومراكزهم الادارية

جدول رقم (١) مزايا وعيوب التنظيم التنفيذى ، والتنفيذى الاستشارى

---

(1) w. w. haynes; J. L.massie; and m.J. wallace)Jr. mana gement; analysis; concepts; and cases; (engl wood cliffs; neutersey: prentice - hall; INC. 1975) P. 45

ومن خلاصة هذا الجدول تستطيع منظمات الاعمال وعلى ضوء ظروفها الخاصة ان تقرر الاسلوب التنظيمى المرغوب ـ فاذا كانت طبيعة اعمالها والظروف التى تواجهها تحتم عليها اللجوء الى اعتماد سياسة اقامة علاقات تنفيذية فقط فانها يجب ان تعتمد هذا التنظيم ـ اما اذا كانت طبيعة عملياتها وظروفها تؤيد الاستعانة بالاستشاريين الى جانب التنفيذيين فانه والحال كذلك لا بد وان تستعين بهذا الشكل التنظيمى مع مراعاة توفير الاجواء الملائمة لهذه العلاقات بالشكل الذى ناقشناه مسبقا :

اللجـــان Committees

مفهوم اللجان وطبيعة اعمالها .

استخدام اللجان فى الاعمال الادارية امر شائع ولا يتوقف عند طبيعة المنظمة او العمليات التى تمارسها . ولكن الملاحظ انه كلما زاد حجم المنظمة وتعددت عملياتها ومشاكلها كلما ظهرت الحاجة الملحة الى استخدام اللجان والاستعانة بخبرات اعضائها لمجابهة بعض المواقف الطارئة .

ولعل العمل الحكومى يمثل مجالا خصبا لاستخدام اللجان . فما من مشكلة تظهر أو امر مستجد يحدث حتى يسارع رئيس هذا الجهاز او ذاك بتشكيل لجنة لتقصى الحقائق ، او لمعالجة الظرف الجديد .

(وتعرف اللجنة)بانها مجموعة من الافراد (اثنين او اكثر) تشكل رسميا من قبل الادارة لمعالجة مشكلة محددة او عدة موضوعات تشكل اهمية خاصة للادارة) .

ومن ناحية اخرى فان طبيعة اعمال اللجان تثير بعض الجدل حول سلطاتها ، فبعض اللجان تمارس وظائفا ادارية والبعض الآخر لا يمارس ذلك وتتخذ بعض اللجان قرارات والبعض لا يملك سلطة اتخاذ القرار وانما يكتفى بالبحث فى مشكلة او موضوع معين تاركا اتخاذ القرارات لسلطات اعلى . كذلك فان بعض اللجان قد تمنح سلطة طرح الاقتراحات والتوصيات للادارة التى قد توافق عليها ام لا ، والبعض الآخر لا يملك اكثر من ان يجمع المعلومات ثم يعيد عرضها للادارة فى شكل سهل ومختصر ـ وهذه ما تسمى عادة (بلجان تقصى الحقائق .)

واللجان قد تكون تنفيذية اذا كان لها حق اتخاذ القرار وطلب تنفيذه من المرؤوسين ـ وقد تكون استشارية اذا كان وضعها الادارى مجرد تقديم الاستشارة والنصح الى الادارة .

واللجان قد تكون رسمية او قد تكون غير رسمية . وتكون اللجان رسمية اذا كان وجودها مفروضا داخل التنظيم العام للهيكل الادارى وتمارس مسئوليات محددة وتملك ايضا صلاحيات او سلطات معينة داخل التنظيم . اما اللجان غير الرسمية فهى التى قد تشكل عرضا وعند وجود مشاكل طارئة ، اى بدون واجبات او صلاحيات محددة سلفا .

كذلك فقد تكون اللجان دائمة وقد تكون مؤقتة وهذا يتوقف على طبيعة العمل المكلفة به ـ ويجب ان لا يتوارد الى الذهن ان اللجان الرسمية هى لجان دائمة وان اللجان غير الرسمية هى لجان مؤقتة . بل الحقيقة قد تكون عكس ذلك ، فاللجنة الرسمية التى تملك صلاحيات وواجبات محددة وتظهر فى الخريطة التنظيمية قد يأتى وقت تنتهى فيه المهمة التى شكلت من اجلها،مثل انتهاء المشروع وتسليمه لاصحابه . بينما قد تمارس اللجنة غير الرسمية اعمالها لوقت غير محدد وخاصة اذا كانت طبيعة العمل الذى تمارسه يعد عملا دائما ويحتاج فيه المدير الى الاستشارة والنصح الدائم .

واللجان كما اسلفنا ظاهرة تتميز بها معظم المنظمات سواء الحكومية او الخاصة ، الكبيرة او الاصغر حجما ـ التعليمية ، او الصناعية . وهى تنتشرايضا فى جميع المستويات الادارية ـ ففى الجهاز الحكومى قد نجد اللجان فى اطار مجلس الوزراء ، والوزارات والمؤسسات الحكومية ، بل وفى مستوى الادارات داخل المؤسسات والوزارات فهناك على سبيل المثل عدة لجان عليا فى الجهاز الحكومى بالمملكة العربية السعودية منها اللجنة العليا للتعليم ، اللجنة العليا للحج ، اللجنة العليا للقوى البشرية ، اللجنة العليا للاعلام .. وداخل كل مؤسسة قد تتواجد عشرات اللجان العاملة .

وفى منظمات الاعمال قد نجد اللجان فى كل مستويات الادارة ابتداء من مجلس الادارة وحتى المستويات الادارية الدنيا . بل ان مجلس الادارة يعتبر فى حد ذاته لجنة قد تتفرع منه عدة لجان اخرى .

واذا كانت ظاهرة اللجان منتشرة بهذا الشكل فما هو الداعى لاستخداماتها على هذا النطاق ؟ هذا ما سنحاول الاجابة عليه فيما يلى :

دواعي استخدام اللجان

هناك عدة اسباب وراء استخدام اللجان اهمها :

اولا : الحصول على ميزة الرأى الجماعى : فالمشكلة التى تتعرض للفحص والتمحيص والدراسة من قبل مجموعة من الافراد يتمتعون بخبرات وتخصصات متنوعة ، افضل من تلك التى تخضع لتقدير ورأى شخص واحد .

ثانيا : الخوف من الافراط فى تفويض السلطة لشخص واحد : فحينما تقرر الادارة مثلا تشكيل لجنة للنظر فى ترقيات الموظفين او منحهم مكافآت مادية . فان ذلك قد يؤدى الى الحصول على رأى حيادى فيما لو تركت المهمة لشخص واحد قد يخضع لتأثيرات شخصية ، او قد يستغل سلطته فى التوصية بترقية او منح مكافآت للمقربين اليه ويحجبها عن آخرين قد يكونون احق بهذه الترقيات او المكافآت .

ثالثا : تمثيل المصالح المختلفة : ان تحقيق التوازن فى اعمال المنظمة قد يتطلب ان يكون تشكيل اللجنة ممثلا لجميع القطاعات المهمة فيها دون تفضيل لقطاع دون آخر - ومجلس الادارة قد يكون صورة حية لهذا التمثيل المتوازن فى المستوى الادارى الاعلى . وعلى مستوى الادارات العامة فان تشكيل لجنة للميزانية او لجنة للخطة تضم فى اعضائها ممثلين لهذه الادارات قد يضمن الحياد فى اعداد الميزانيات والخطط بحيث تضمن تحقيق المصلحة العليا للمنظمة دون تغليب او تفضيل ادارة على اخرى .

رابعا : تنسيق الخطط والسياسات : نظرا لانشغال المدراء والرؤساء بممارسة نشاطاتهم وعملياتهم اليومية فانهم قد لا يمتلكون الوقت الكافى لمراجعة الخطط وتقويمها . وهنا يكون تشكيل لجان متخصصة لهذا الغرض البديل الافضل ليحقق التنسيق المطلوب فى اعمال الادارات فيما يتعلق بتطبيق الخطط ومراجعتها وتقويمها - وكذلك فى اكتشاف الانحرافات ومعالجتها فى الموقع .

خامسا : تقدم اللجان فرصا تدريبية لأعضائها : فمن خلال احتكاك الاعضاء بالمواقع المختلفة وتعرضهم لمواقف ومشاكل متعددة . يكتسبون خبرة خارج اطار اعمالهم الرسمية ، الامر الذى يتيح لهم فرصة الرقى والتطور .

سادسا : نقل المعلومات : غالبا ما يتلقى الافراد او الادارات التى تواجهها مشكلة مشتركة المعلومات فى وقت واحد ـ الامر الذى يتيح لهم الفرصة للاستفاضة والتفسير لهذه المعلومات قبل ان تصدر القرارات اللازمة لحل المشكلة .

سابعا : تجميع السلطات : ان احدى مزايا اللجان هى تحقيق الفائدة منها فى اتخاذ القرارات التى قد يعجز عنها شخص واحد . وعلى سبيل المثال لو اقترح احد العملاء تغييرا معينا فى السلعة المصنعة فانه قد يقدم اقتراحه لادارة المبيعات التى قد يصعب عليها ان تتخذ قرارا فى هذا المجال دون الرجوع والاستعانة برأى او بخبرات الادارة الهندسية ، وادارة الانتاج ، وادارة التمويل . وهنا فان تشكيل لجنة تضم فى عضويتها خبراء فى هذه التخصصات قد يكون الحل الافضل فى تقديم رأى نهائى لادارة المبيعات حول طلب العميل . .

ثامنا : تجنب اتخاذ اجراء معين : يقال "عادة" اذا اردت ان تميت مشروعا فأحله الى لجنة. فى بعض الاحوال التى لا ترغب فيها الادارة فى اتخاذ اجراء فورى حول موضوع معين فانها قد تحيله الى لجنة تختار اعضاءها بدقة وبشكل تضمن فيه عدم وصول اعضاء اللجنة الى رأى محدد .. ومن ثم قد تكون النهاية هى عدم اتخاذ الاجراء او القرار بصورة نهائية .

عيوب استخدام اللجان :

على الرغم من بعض المزايا السابقة التى تدعو الى استخدام اللجان ـ وعلى الرغم من ان اللجان هى ظاهرة بارزة فى كل قطاعات الاعمال والقطاعات الحكومية ، الا ان ذلك لا يمنع القول ان هناك عيوبا لاستخدام اللجان او الافراط فى تكوينها واستخدامها . ولعل اهم هذه العيوب ما يلى :

اولا : ارتفاع التكلفة وضياع الوقت : قد يتطلب انشاء اللجنة تشكيلها من

اماكن متفرقة او ذهابها الى مواقع متعددة وفى هذا ما فيه من تكاليف ونفقات مثل مصروفات السفر والاقامة والمواصلات الداخلية .. الخ ..

من ناحية اخرى فان اجتماع اللجنة بين حين وآخر قد يأخذ وقتا طويلا حتى تتاح الفرصة لكل عضو لابداء الرأى ، والمناقشة ، والاعتراض . ولو كان الرأى المطلوب الوصول اليه هو رأى جماعى او شبه جماعى ، فان المناقشة وتبادل الآراء وتمحيصها ستأخذ وقتا طويلا بلا شك . ليس هذا فحسب بل ان حجم اللجنة اذا كان كبيرا ، وكانت اجتماعاتها غير منتظمة فان ذلك يضيف الى ضياع الوقت ، وارتفاع النفقات .

ثانيا : خطر الوصول الى حل وسط : ولعل من الانتقادات الشديدة الى استخدام اللجان هو الاتجاه الغالب على آرائها او قراراتها وهو اتجاه (الحل الوسط) . ولعل دواعى الوصول الى حل وسط هى عدم رغبة الاعضاء فى تحدى آراء الآخرين او جرح شعورهم ومن ثم يكون افضل حل هو الحل الوسط . كذلك فان مما قد يبرر الوصول الى حل وسط هو رغبة الافراد فى اتخاذ قرار او رأى سريع لأن كل عضو منهم مرتبط باعماله الرسمية وتنتظره مهام اخرى لا بد وان يتفرغ لها .

ثالثا : عدم الوصول الى قرار : نظرا لطول الوقت الذى قد تتطلبه المناقشة وابداء الرأى ونظرا للخلافات الشديدة التى قد تحدث بين الاعضاء فان اجتماعات اللجان غالبا ما تؤجل الى اوقات غير مسماة وتكون النتيجة عدم الوصول الى قرار او رأى او اتخاذه بعد وقت ومداولات طويلة قد يذهب فيها تأثير القرار .

ومن الدراسات الطريفة فى هذا الموضوع هو الموقف الذى جابهه (روبرت مكنمارا) وزير الدفاع الامريكى فى بداية الستينات من هذا القرن الميلادى . فعند تقويمه لأعمال اللجان العاملة آنذاك بوزارة الدفاع الامريكية وجد مكنمارا ان بامكانية وزارة الدفاع ان تنجز المهمات الموكلة اليها بنسبة ٥٠ ٪ من الوقت الجارى فعلا - وكان فى رأيه ان اهم المشاكل التى تواجهها وزارته هى اللجان ، والتنسيق . وكان من نتائج تقويمه هذا ان اصدر قرارا بالغاء اعمال ٤٢٤ لجنة واعادة تقويم اعمال ١٢٩ لجنة اخرى [١] .

---

(١) Committees Are of Value Only for Exchange Ideas; Armed Forces Management; vol. 8; no. 2 (November; 1961) pp. 22 — 24

رابعا : التسلط : لعل احد العيوب الملاحظة فى اللجان هو انفراد احد اعضائها بمركز القوة او الضغط الامر الذى قد يقضى على فعاليتها والوصول بها الى رأى جماعى يوافق عليه الجميع . وليس من الضرورى أن تكون هذه القوة او الضغط مادية بل يكفى ان تكون فى طريقة الحديث او قسمات الوجه ، ومن ثم يكون رأى هذا الشخص هو الرأى الامثل وقراره هو القرار الاعظم(وليس فى الامكان احسن مما كان) وفى مثل هذه الاحوال تكون اللجان مجرد غطاء خارجى يضعه الشخص او الادارة التى شكلت اللجنة للوصول الى اهداف محددة يعرف تماما انها قد تتحقق من خلال وجود احد العناصر المحسوبة عليه فى هذه اللجنة .

وقد لا يكون الامر كذلك ، ويكون رئيس اللجنة هو فى نفس الوقت الرئيس المباشر لأحد أو بعض اعضائها : وهنا تكون المشكلة فى المسلك القيادى لهذا الرئيس فاذا كان اسلوبه القيادى هو من النوع الاتوقراطى فانه قد لا يتيح لاعضاء اللجنة حرية الاعتراض او التعليق او المناقشة لآرائه المطروحة - وحتى لو كان ايضا مسلكه القيادى ديمقراطيا فان مرؤوسيه من اعضاء اللجنة قد يبدون التحفظ والاستحياء فى معارضة آرائه او مناقشة صوابها أو خطئها ، اذا لم يكن هناك تشجيع لذلك .

خامسا : تعدد المسئولية : حينما تكون سلطة دراسة موقف معين او مشكلة ما ، او تقديم توصية او اتخاذ قرار موزعة على مجموعة من الافراد تكون ايضا المسئولية متعددة ويصبح كل عضو فى المجموعة مسئولا مسئولية جزئية - وهذا بعكس ما اذا كان هذا العضو مكلفا كليا بعمل معين . ان مثل هذا الشعور من اعضاء اللجنة بعدم المسئولية الكلية قد يحد من مشاركته الفعلية فى اتخاذ الرأى او المناقشة . ومن ثم يعتمد كل عضو على الآخرين فى الوصول باعمال اللجنة الى نهاية محددة فى اى صورة واى شكل من الاشكال .

مجلس الإدارة **Board of directors**

لعل اهم ظاهرة فى قطاع الاعمال فى وقتنا الحاضر هو كبر حجم المنظمات وتضخم رؤوس اموالها وانتقالها من الملكية الفردية الى الملكية الجماعية فى كثير من النشاطات والعمليات الانتاجية .

ان كثيرا من الاعمال الانتاجية او نشاط الخدمات تحتاج اليوم الى رؤوس اموال كبيرة يعجز فى معظم الاحوال فرد واحد عن تجميعها ، وحتى لو استطاع شخص واحد تأسيس نشاط فردى برأسمال ضخم فان بعض التشريعات والقوانين الحكومية قد تمنعه من ذلك حتى تتيح الفرصةلاكبر عدد من المستثمرين وصغار الملاك فى استثمارمدخراتهم . ومن هذا المنطلق فان انشاء الشركات المساهمة يحقق هدفين هما :

١ ـ تجميع اكبر كمية من الأموال لممارسة نشاط انتاجى او خدمات تتطلب رؤوس اموال ضخمة .

٢ ـ اتاحة الفرصة لصغار الملاك والمدخرين لاستثمار اموالهم على شكل اسهم ملكية فى رأسمال الشركة .

وحيث ان عدد حملة الاسهم قد يصل الى الآلاف فانهم بطبيعة الحال لا يستطيعون القيام بانفسهم بادارة المشروع ويكلفون بدلا من ذلك مجموعة مختارة تمثل مصالح متعددة لادارة المشروع ، هذه المجموعة تسمى (مجلس الادارة) .

وغالبا ما يتم اختيار مجلس الادارة الاول من قبل اعضاء الجمعية التأسيسية وهم الاعضاء الذين بادروا باستصدار الترخيص وطلب موافقة الحكومة على المشروع والذين يملكون حصة كبيرة فى رأس مال المشروع قد تصل ما بين ١٠ الى ٢٠ او ٣٠ ٪ من رأسماله الكلى .

من ناحية اخرى فانه اذا كانت الحكومة طرفا فى ملكية المشروع او كان المشروع يشكل اهمية جماعية مثل ان يكون مرفقا عاما فان الحكومة قد تتدخل فى اختيار وتعيين بعض اعضاء مجلس الادارة الأول ـ على ان تكون بعد ذلك اختيار المجالس الاخرى من حق اعضاء الجمعية العمومية للمساهمين (اى حملة الاسهم) .

وحين ينقص اعضاء مجلس الادارة بالتقاعد او الوفاة او الاستقالة فان العادة قد جرت ان يقوم رئيس المجلس باختيار عضو آخر على ان يستصدر بعد ذلك موافقة الجمعية العمومية والتى غالبا ما تكون روتينية .

وتختلف المنظمات فى اعداد اعضاء مجلس الادارة وليس هناك قاعدة محددة فى تشكيل العدد ـ ولكن العادة جرت على ان يكون الرقم فرديا لتنظيم عملية التصويت

داخل المجلس ـ وأن يكون العدد ما بين ٥ الى ٢١ عضوا ، وفى اغلب الحالات فان الاعضاء عادة ما يكونون فى حدود ٧ او ٩ او ١١ كما نلاحظ فى معظم مجالس ادارات الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية .

وظائف مجلس الادارة :

ان الوظائف التى سنستعرضها هنا تنطبق على منظمات الاعمال بشكل اساسى ـ ولكن بعضها قد يكون ايضا من صلب وظائف مجالس الادارة فى المنظمات غير الربحية .

١ ـ الوصاية على ممتلكات المساهمين : ان الحفاظ على ممتلكات المساهمين وتوجيه استخدامها بالطريقة التى تحقق الاهداف الاستثمارية لهؤلاء المساهمين هى مهمة اساسية لمجلس الادارة . غير ان هذه المهمة تحمل فى طياتها ايضا النظر الى المصلحة العامة ، ومصلحة الموظفين ، وكذلك مصلحة العملاء (١) ذلك انه ليس من مصلحة المساهمين ان يتخذ المجلس بعض القرارات التى قد تسىء الى سمعة المنظمة وموقعها فى المجتمع بحجة الحرص على اموال المساهمين لأن المجمع هو الذى يكفل حرية المنظمة فى العمل وهو الذى يمنحها فرصة الظهور والتقدم والاستمرار . كذلك ليس من مصلحة المساهمين ان تكون امور ورواتب الموظفين وظروف عملهم أقل من المنظمات المماثلة بهدف التوفير والحصول على عوائد وارباح كبيرة .

ان مهمة المجلس فى هذا الاطار هى ايجاد التوازن بين الحفاظ على ممتلكات المساهمين وكذلك مراعاة مصالح الاطراف الاخرى . وهى مهمة دقيقة ، وتحتاج الى نوع كبير من الحكمة والخبرة والكفاءة الادارية .

٢ ـ تقرير الاهداف العليا للمنظمة : ان تحديد اهداف المنظمة هى وظيفة اخرى لمجلس الادارة ـ وبطبيعة الحال فان الربح ليس هو الهدف الوحيد الذى يجب ان يخطط له المجلس بل ان هناك اهدافا اخرى لا بد وان تحدد بدقة ووضوح . ومن منطلق هذه الاهداف فان المجلس لا بد وان يقوم باعداد الاستراتيجيات والخطط ويرسم السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف .

---

(١) H. Koontz; The Board of Directors and Effictive Management New York : Mcgraw - hill Book . Company ; 1967

٣ ـ اختيار المدراء التنفيذيين : وهنا فان الغالب هو ان يتقدم احد الاعضاء او بعضهم بترشيح عدة اسماء للمجلس لتعينها فى بعض الوظائف الرئيسية العليا . ويتداول الاعضاء فيما بينهم كل ما بين ايديهم من معلومات عن هؤلاء المرشحين من حيث الخبرة والكفاءة والمؤهلات ، والشخصية ، والانجازات حتى يصلوا فى النهاية الى قرار معين باختيار الافراد وملء المناصب الرئيسية العليا . وغالبا ما يكلف المجلس احد اعضائه او بعضهم ببعض الاتصالات الشخصية بالمرشحين ، او ان يحيل المجلس هذه المهمة بكاملها الى رئيس مجلس الادارة (أو العضو المنتدب) .

٤ ـ مناقشة ميزانية المنظمة المعدة : من الجهات المختصة فى التنظيم وتعديلها او اقرارها دون تعديل .

● مراجعة وتقويم الخطط والنتائج المعدة والمحققة من الادارات المختلفة فى المنظمة واصدار القرارات الخاصة باعتمادها او تغييرها اذا ما فرضت الظروف ذلك .

٦ ـ ضمان استقرار المنظمة وازدهارها فى الأجل الطويل .

٧ ـ تشكيل حلقة الوصل بين المنظمة والاجهزة الحكومية العليا او الجهات الخارجية التى ترغب فى التعاون او تبادل المصالح مع المنظمة .

٨ ـ اعلان الحسابات الختامية ، وتوزيع الارباح على المساهمين .

ويقرر المجلس هنا نسبة الارباح التى ستوزع على المساهمين وكيفية توزيعها وقد يتخذ المجلس فى بعض الاحيان قرارا بعدم توزيع اية ارباح فى سنة معينة اذا استجدت ظروف تفرض استثمار اموال كبيرة فى توفير بعض التجهيزات الاساسية للمنظمة .

٩ ـ اقالة المدراء التنفيذيين اذا دعت الضرورة الى ذلك .

١٠ ـ ترقية اعضاء الهيئة الادارية الى مراكز اعلى فى التنظيم اذا كان ذلك خارج صلاحية المدير العام .

مُلخص الفَصل

يتكون الجهاز الادارى فى منظمات الاعمال من مجموعة من عناصر الضغط والفعالية فى التنظيم ، هى الادارة التنفيذية ، الادارة الاستشارية ، اللجان سواء كانت تنفيذية او استشارية ، واخيرا مجلس الادارة .

وقد عرفنا التنفيذين فى هذا الفصل بانهم الذين يساهمون مساهمة مباشرة فى تحقيق اهداف المنظمة ـ اما الاستشاريون فهم الذين يقدمون خدمات مساعدة تكون استشارية فى طبيعتها ـ وتهدف الى تخفيف الضغط عن التنفيذين من خلال قيامهم بمناقشة ودراسة وابداء الرأى او المقترحات او اتخاذ القرارات التى تسهل اعمال التنفيذين فى بعض المواقف او المشاكل التى تعترضهم اثناء العمل .

وقد حددنا فى هذا الفصل ان العلاقة بين التنفيذين والاستشاريين هى مركز صراع مستمر وان هناك شكاوى متبادلة من الطرفين حول الدور الوظيفى لكل منهم . والحقيقة ان مصدر هذا الصراع يتجلى فى نوع السلطات التى يتميز بها دور كل منهما ، فبينما تكون سلطة التنفيذيين هى سلطات تنفيذية تكون سلطات الاستشاريين فى الجانب الآخر سلطات استشارية لا تلزم التنفيذين بالتقيد بها او تنفيذها .

كذلك استعرضنا دور اللجان وطبيعة وظائفها وقلنا ان اللجان قد تكون رسمية او غير رسمية ، مؤقتة او دائمة ، ذات سلطات تنفيذية او استشارية ـ وحددنا مزايا استخدام اللجان فى المنظمات وكذلك بعض الاخطاء الشائعة من استخدامها .

وانتهينا فى هذا الفصل الى شرح دور مجلس الادارة وهو السلطة الاعلى فى قمة الهرم التنظيمى وبينا دواعى وجود مجلس للادارة فى المنظمات وخاصة الشركات المساهمة ـ وكيف يتكون هذا المجلس .

كذلك استعرضنا الدور الوظيفى لمجلس الادارة والسلطات التى يتمتع بها فى تحديد الاهداف ، ورسم السياسات والخطط ، واعتماد الميزانيات ، والاتصال بالجهات الخارجية ، واتخاذ قرارات تعيين الهيئة الادارية العليا ، وترقيتها او اقالتها اذا اقتضت مصلحة المنظمة ذلك .

كذلك ذكرنا الدور الذى يجب ان يلعبه مجلس الادارة فى تحقيق التوازن بين اهداف المساهمين ومصالح الاطراف الداخلية فى المنظمة من عمال وموظفين ، وكذلك المصالح الخارجية للجميع .

أسئلة للمراجعة

(س ١) حيثما كان هناك تنفيذيون واستشاريون فى المنظمات فان هناك صراعا فى العلاقات والسلطات .

ناقش ذلك مستعينا بخريطة تنظيمية لمنظمة توضح منها موقعها فى التنظيم وخطوط العلاقات او السلطات .

(س ٢) عرف المصطلحات التالية :

المستشار الخاص ، المستشار المتخصص ـ ثم حدد وظائف كل منهما فى منظمات الاعمال .

(س ٣) كيف يمكن تحسين العلاقات وتخفيف حدة الصراع بين الادارة التنفيذية والاستشاريين فى المنظمات ؟

(س ٤) حدد مزايا وعيوب التنظيم التنفيذى البحت والتنظيم الذى يجمع بين التنفيذيين والاستشاريين .

(س ٥)(اذا اردت ان تميت مشروعا فأحِلْه الى لجنة).. الى إى احد تعتقد فى صحة العبارة السابقة .

(س ٦) ما هى دواعى استخدام اللجان ـ وما هى عيوب استخدامها ؟ .

(س ٧) يقال ان عمليات اللجان بقدر ما هى مفيدة الا انها عملية تستهلك الوقت والكثير من التكاليف . ناقش .

(س ٨) ماذا نقصد بالتسلط فى اعمال اللجان ؟

(س ٩) كيف يتم اختيار مجالس الادارة فى الشركات المساهمة ؟ اعط مثلا لذلك من واقع البيئة السعودية وعلى ضوء نظام الشركات فى المملكة .

(س ١٠) هل مجلس الادارة جهاز تنفيذى ام استشارى ؟

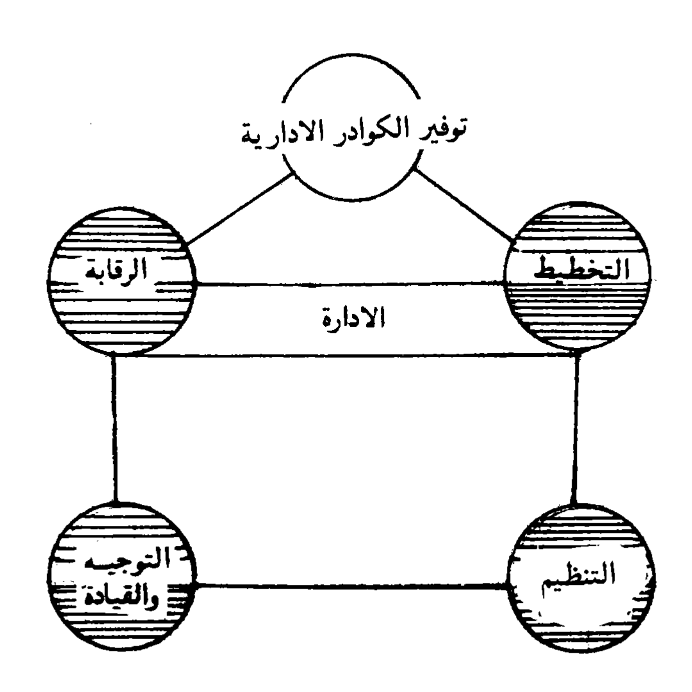
(س ١١) ما هى فى رأيك اهم وظائف مجلس الادارة فى منظمات الاعمال ؟

(س ١٢) ان الحرص على ممتلكات المساهمين لا يعنى التضحية بمصالح الاطراف الاخرى داخل وخارج التنظيم . ناقش ذلك موضحا كيف يقوم المجلس بتحقيق التوازن بين هذه المصالح .

الجزء الخامس

توفير الكوادر الإدارية ، تقويمها وتطويرها

الفصل الرابع عشر : المديرون : من هم ، وكيف يتم اختيارهم ؟
الفصل الخامس عشر : المديرون : لماذا تقويمهم ، وكيف يتم تطويرهم ؟



الجزء الخامس

ترتبط العملية الادارية بالمديرين . فالمدير هو المخطط وهو المنظم والموجه والقائد ، وهو المراقب . واذا كانت كل هذه الاعباء ملقاة على عاتق المدير فإنه من هذا المنطلق يصبح شخصاً مميزاً فى التنظيم دون سواه من العناصر البشرية غير الادارية .

هذا هو محور هذا الجزء من الكتاب ، والذى نتناول فيه عملية اعداد وتأهيل المديرين كوظيفة رئيسية من وظائف الادارة . اننا نحاول الاجابة على عدد كبير من الأسئلة حول هذه الوظيفة . ولعل أهم هذه الأسئلة (والتى تشكل الاجابة عليها أهدافنا من استعراض هذا الجزء) هى مايلى :

١ ـ من هو المدير ، وماهى الخصائص التى يجب توفرها فيه ؟

٢ ـ من أين تحصل المنظمات على احتياجاتها من المديرين ؟

٣ ـ كيف يتم اختيار المديرين ـ وكيف يتم تقدير الاحتياجات منهم ؟

٤ ـ كيف يتم تقويم اعمال المديرين وانجازاتهم ؟

٥ ـ ماهو الهدف من تطوير وتدريب المديرين وكيف يتم التطوير ؟

الفصل الرابع عشر :

المديرون : من هم ؟ وكيف يتم اختيارهم ؟

الأهداف التعليمية للفصل

تتحدد أهدافنا فى هذا الفصل فيما يلى :

- تعريف الطالب والقارىء بأهمية تدبير الاحتياجات الادارية فى المنظمة ومدى الارتباط بين تدبير هذه الاحتياجات وخطط التوسع والنمو المستقبلة .
- توضيح اهم الصفات والخصائص التى يجب ان تتميز بها الوظائف الادارية العليا .
- توضيح اهم الصفات التى يجب ان يتميز بها المديرون .
- التعريف بأهم الجوانب الواجب اعتبارها فى عملية اختيار الاداريين فى المستويات الاشرافية ، والادارية الوسطى والعليا .
- تعريف القارىء بالمراحل الأساسية فى كيفية تقدير احتياجات المنظمة من المديرين فى المستقبل .

موضوعات المناقشة

وعلى ضوء الأهداف السابقة فاننا سنستعرض فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- طبيعة عملية توفير الاحتياجات الادارية .
- تحديد مسئولية تدبير الاحتياجات
- تعريف المدير وتحديد الخصائص المطلوب توفرها فيه .
- تحديد مصادر المديرين .
- عملية اختيار المديرين وتحديد خطوات الاختيار .
- مراحل تدبير الاحتياجات من المديرين .

تعد عملية توفير واعداد الكوادر الادارية فى المنظمة وتأهيلها احدى الوظائف الرئيسية للادارة فى منظمات الأعمال مثلها مثل عمليات التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه، والرقابة ـ وهى عملية مستمرة باستمرار المنظمة وتطورها .

ولقد لاحظنا فى الفصل السابق أن أولى وظائف مجلس الادارة هى ملء المناصب الادارية الرئيسية فى المنظمة ، أو خط الادارة الأول ومتى ماتم ملء هذه المناصب تأتى المرحلة الثانية فى ملء المناصب الادارية الوسطى ، ويقوم المديرون فى هذا المستوى باختيار وتعيين مساعديهم ورؤساء الأقسام ـ والذين ايضا يتولون بدورهم اختيار المشرفين ورؤساء العمال . . وهكذا حتى يتم شغل جميع الوظائف الادارية وغير الادارية فى المنظمة .

وما ينحصر اهتمامنا به هنا هو شغل المناصب الادارية تاركين امر المناصب غير الادارية للكتب المتخصصة فى هذا الاطار مثل كتب ادارة الأفراد .

طبيعة وأهداف توفير الاحتياجات الإدارية

« تتضمن عملية توفير الكوادر الادارية فى المنظمات تعريف طبيعة الوظائف الادارية ، خصائصها ومواصفاتها ، وكذلك تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة من شاغلى الوظائف ـ ومقابلة هذه المواصفات بالمؤهلات ـ ومن ثم تحديد العدد المطلوب من المراكز الادارية ».

ان ضمان تحقيق نجاح وازدهار المنظمات يتطلب النظر بعين فاحصة الى احتياجاتها من الاداريين ليس فى الأمد القصير فحسب بل وفى المستقبل الطويل . وليس هناك من شك على حد قول **Given** ان مستقبل المنظمة اية منظمة يعتمد الى حد كبير على

العاملين فيها فعلا وليس على أى مصدر آخر »[1] والادارة التى لاتعمل على توفير عرض مستمر من الأفراد ، وتراعى الدقة فى اختيارهم ، وتدريبهم وتطويرهم ، وترقيتهم ومن ثم تخطيط احتياجاتها من المستقبل تهمل واجبا من أهم واجباتها الأساسية .

ان واقع الحاجة للكفاءات الادارية هو واقع ملموس فى كافة منظمات الأعمال صغيرة الحجم وكبيرها . وزيادة الطلب على الاداريين هو امر تفرضه طبيعة الحاجة والحاحها على خدماتهم . كذلك فان زيادة حجم المنظمات ، وتعقد عملياتها ، وازدياد حدة المنافسة كلها امور تفرض نفسها على سياسة المنظمات وتدفعها للنظر لهذا الموضوع بكل عناية واهتمام . كذلك فان طبيعة القرارات ودرجة خطورتها والجهات التى تؤثر عليها أوتتأثر بها مثل الأجهزة الحكومية ، الموظفين العملاء ، المنافسين ، الموردين والموزعين تحتم على الادارة ضرورة اعطاء العناية والاهتمام باختيار المدراء الاكفاء ، والبحث عنهم وتقديم عروض الاغراءات لجذبهم الى المنظمة . انها مهمة دقيقة يشترك فى تحمل مسئوليتها مجلس الادارة وخط الادارة الأول من نواب الرئيس أوالمدير العام والمدراء التنفيذيين كل فى نطاق اختصاصه . ومن ناحية اخرى فان هناك من العوامل التى يجب ان تدركها الادارة وهى تخطط لملء المناصب الادارية حاضرا ومستقبلا مايمكن أن يعطيها مؤشرا لهذه العملية . هذه العوامل هى :

١ ـ هيكل البناء التنظيمى .

٢ ـ درجة مركزية او لامركزية السلطة .

٣ ـ درجة نطاق الاشراف اوالرقابة .

٤ ـ خطط التطور فى المستقبل .

٥ ـ درجة التغير والاحلال فى المناصب الادارية لأسباب الاستقالة ، التقاعد ، أو الوفاة .

واذا نحن نظرنا لمبررات اوأهداف الاهتمام بتوفير ، الكوادر الادارية وتطويرها لوجدنا عددا من هذه الأهداف لعل أهمها هى :

(١) William Given Jr., (Experience in the Development of Management People), in the Development of Executive Leadership, (ed.) Marvin Bowar (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1947) P. 75

أولا : ضمان مقابلة احتياجات المنظمة الحاضرة والمستقبلة ..

ثانيا : ضمان استمرار عمليات المنظمة وعدم توقفها أوارباك نشاطاتها بسبب النقص فى الكفاءات الادارية .

ثالثا : ان التخطيط لنمو وازدهار المنظمة يرتبط الى حد كبير بمقدار ماتملكه من رأسمال بشرى حاضرا وماتستطيع توفيره مستقبلا .

رابعا : ان طبيعة التغير التكنولوجى المتلاحق تفرض على المنظمات ضرورة توفير وتطوير الاحتياجات البشرية التى تتلاءم مع مستويات التكنولوجيا الحديثة .

خامسا : ان المنظمة التى تتمتع بكفاءة ادارية ممتازة تستطيع ان تقف موقفا ثابتا امام المنافسة الخارجية أو أن تتغلب عليها .

ومن منطلق هذه الأهداف فإن على ادارة المنظمات ان تتبنى من الخطط والسياسات الخاصة بالكوادر الادارية مايضمن لها البقاء والاستمرار ويزودها بالنبع المستمر من الكفاءات البشرية اللازمة لكل المراكز الادارية .

مسئولية توفير الكوادر الادارية

اذا نظرنا الى الخريطة التنظيمية لأية منظمة فإننا نستطيع أن نقول ان مسئولية شغل المناصب الادارية فى كل مستوى ادارى تقع على المستوى الادارى الذى يعلوه فى الهيكل التنظيمى . ومن هذا نستطيع ان نتخيل الصورة التالية لهذه المسئولية .

المركز الادارى	المسئول عن الاعداد (الاختيار والتعيين)
رئيس واعضاء مجلس الادارة	الجمعية التاسيسية أوالعمومية
المدير العام والمدراء الرئيسيين	مجلس الادارة
مدراء الاقسام الادارية	المدراء الرئيسيين (مدراء الانتاج ، التسويق، الافراد)
رؤساء الوحدات أوالشعب	مدراء الأقسام الادارية
مشرفى أو رؤساء العمال	رؤساء الوحدات أوالشعب

جدول رقم (١) مسئولية اختيار وتعيين الكوادر الادارية

ان الجدول السابق يمثل لنا صورة تقريبية لمسئولية توفير واعداد الكوادر ، غير ان التطبيق الفعلى لهذا الجدول قد لايتحقق فعلا ، وتحال من ثم بعض المسئوليات فى هذا النطاق الى ادارة متخصصة هى ادارة الأفراد . وإذا ماحدث مثل ذلك فإن هذا يجب أن لاينفى المسئولية عن الادارات المختلفة فى ان تتأكد من ان عمليات الاختيار والتعيين قد تمت وفق الاحتياجات الفعلية وان تشرف ايضا على طرق التقويم والتدريب والتطوير للاداريين العاملين معها .

على ان أهمية هذه العملية قد تفرض نفسها على كبار الاداريين فى المنظمات ـ ومن ثم تكون عملية التوفير والتطوير هما من اختصاص المدير العام والمدراء التنفيذيين فى المستوى الادارى الأول . فهم الذين يوجهون سياسات الأختيار والتعيين والتطوير ، وهم الذين يختارون الأفراد الذين سيخضعون لعملية التدريب والتطوير تمهيداً لوضعهم فى المراكز الادارية التى ستشغر مستقبلاً .

ان سياسة توفير الاداريين هى مسئولية الأدارة العليا وهى مثلها مثل السياسات التى تقوم فى مختلف قطاعات المنظمة . فكما ان هناك سياسات للأنتاج ، واخرى للتمويل ، وثالثة للتسويق والاعلان ـ فإنه لابد وان تكون ايضا هناك سياسات تضعها الادارة العليا لضمان توفير الرصيد البشرى فى أى وقت يحتاج فيه لملء أى شاغر ادارى .

ولعل اهم الجوانب التى يجب أن تتضمنها سياسة تدبير الاحتياجات الادارية هى :

١ ـ كيفية اعداد برامج التدريب والتطوير . وهل يتم التطوير والتدريب داخليا فى المنظمه أو من خلال المؤسسات الخارجية المتخصصه ؟

٢ ـ هل يتم ملء المناصب الادارية الكبيرة من خلال الترقية الداخلية ام بالتعيين الخارجى . ؟

٣ ـ ماهى المصادر التى ستعتمدها المنظمة للحصول على الاداريين ؟

٤ ـ ماهى اجراءات الأختيار التى يمكن للمنظمة تطبيقها ؟

٥ ـ ماهى اجراءات الترقية والتقاعد التى يمكن اتباعها ؟

ومن ناحية اخرى فان وضع السياسات واقرار البرامج لا يعفى الادارة العليا من ضرورة متابعة هذه السياسات ، لأن التراخى أو اهمال تنفيذ هذه السياسات هو امر محتمل من مستويات الادارات الأخرى ، اذا عرفنا ان عملية التطوير أو الاعداد قد يترتب عليها سحب بعض الكفاءات الادارية المختلفة والحاقها ببرامج تدريبية أو تطويرية ؛ كذلك فإن الشعور بالأهمية والمسئولية قد لايكون لدى هذه الادارات بنفس القدر الموجود لدى الادارة العليا التى لاتخطط للحاضر فقط ولكنها تنظر للمستقبل .

نخلص من هذا ، ان مسئولية توفير الكوادر الادارية للحاضر والمستقبل هى مسئولية الادارة العليا بالدرجة الأولى وان المدير العام أو مجلس الادارة لابد وأن يخطط ويضع السياسات الخاصة بضمان مستقبل المنظمة من الكفاءات الادارية ـ وأن الاهتمام بمثل هذا الجانب يساوى ان لم يفق الاهتمام بالجوانب الأخرى فى السياسات الادارية الأخرى ، وان دور ادارة الأفراد أو الادارات الأخرى فى التنظم هو دور تنفيذى لهذه السياسات .

مَنْ هــوَ المُـديـر ؟

هذا المدير الذى مافتئنا نتحدث عنه من أول صفحة فى هذا الكتاب الى هذه الصفحة ـ من هو ؟

« بكل بساطة نستطيع ان نقول ان تعريف المدير يتأتى من تعريف الدور الذى يمارسه فى التنظيم . ومن هذا المنطلق فإن المدير هو الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفى فى التنظيم، وهو أيضا مسئول عن توجيه مرؤوسيه والاشراف عليهم ومراقبة ادائهم والتأكد من انها تتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها . ومن خلال هذه المسئوليات ، فإن المدير ايضا يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسئولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم » .

اذاً ، فالمدير من هذا التعريف هو الذى يمارس العملية الادارية بجوانبها المتعددة . وهو من خلال ممارسته للوظائف الادارية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط ايضا للمستقبل ـ وهو كما يجب ان يفترض لابد وان يتميز عن مرؤوسيه ببعد النظر ، وثقابة الرأى ، وحسن النظر ، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات .

هل هناك صفات محددة للمديرين ؟ الواقع انه ليست هناك نظرية علمية ، أو قواعد محددة يتفق عليها كل المختصين فى علم الادارة فى تحديد الصفات التى يجب ان يتميز بها المدير عن غيره ، وانما هناك آراء متعددة وكلها مبنية على تقدير صاحب الرأى لطبيعة الدور الذى يجب ان يمارسه المدير ومن ثم الصفات المطلوبة لهذا الدور . فمثلاً يميز David Ewing بين الادارة الوسطى والادارة العليا ، ومايسميه بالادارة الأعلى اى الرئيس أو المدير العام .

فالمدير فى الأدارة الوسطى والعليا هو المدير الذى يتولى الوظائف التنفيذية ، اما المدير العام فهو الذى يحصد النتائج . وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفنية والإنسانية ، وبالقدرة على الاحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها اما بالأساليب الهجومية أو الدفاعية (١) .

وفى رأى « كوليير » فإن المدير هو الذى لاينظر الى المنظمة من زاوية واحدة ، بل ينظر اليها ككل ـ ومن هذا المنطلق يقدم « كوليير » وصفاً للمديرين تتكون من خمسة عناصر رئيسية من القيم يتكون كل عنصر منها من عدة مكونات فرعية هى على التوالى : ـ (٢)

١ ـ **المجموعة الاولى** ـ وتتكون من مجموعة من القيم والصفات تتمثل فى تعلم الذات ، العمل الجاد ، الاعتراف بالذات ، الاعتراف بالمسئولية الشخصية ، والبحث عن العدالة والشرف .

---

(١) David Edwing, The Managerial Mind (New York: The Free Press of Glencoe, 1964)

(٢) Abram Collier, Management, Man and Values (New York: Harper &Row, Publishers, Inc., 1962) PP. 226 — 227

٢ ـ المجموعة الثانية : وتشمل المهارات التنظيمية فى مجال اساليب البيع ، الكفاءة الادارية ، فعالية الاتصالات ، والتكامل الصحى البدنى والذهنى .

٣ ـ المجموعة الثالثة : وتشمل الصفات المتعلقة بالخبرة المهنية والتدريب ، الرغبة فى الحصول على الحقائق ، والفهم القانونى ، والنظرة الموضوعية الى الخلفية التاريخية للامور .

٤ ـ المجموعة الرابعة : وتشمل القيم الخاصة بالنظرة الذاتية للعملاء ، الرأى العام ، الخدمة المقدمة ، والاشتراك فى الادارة .

٥ ـ اما المجموعة الأخيرة : فتتمثل فى القيم والصفات الخاصة بالقدرة على التكيف مع التغيير ، القدرة على توحيد وجهات النظر المختلفة ، والقوة على تملك صفات اكثر مما ورد فى المجموعات الأربع السابقة.وفى نظر كوليير ، فان على المدير ان يقوم عمله بنفسه ، وان تقويم نجاح المنظمة هو فى الواقع انعكاس لنجاح المدير .

اسباب النقص فى المديرين

النقص فى الكفاءات الادارية مشكلة عامة تعانى منها كثير من منظمات الاعمال فى العالم . وحينما نتكلم عن الكفاءة الادارية فان مانعنيه فى الواقع هو صنف من الافراد يتميز بكثير من الصفات التى لاتتوفر فى غيره من المرؤوسين سواء كان ذلك من حيث الخبرة أو الحنكة ، او الحكمة الشخصية ، او القيادة ، او القدرة على المبادرة ، أو بعد النظر ... الخ وبطبيعة الحال فان توفر هذه الصفات دفعة واحدة هو شيء نادر ومن هنا تكون ندرة الكفاءات الادارية .

غير ان هناك من الاسباب الملموسة فى نقص الكفاءات الادارية مايتضافر مع الاسباب غير الملموسة المتمثلة فى الصفات التى يجب ان تميز الكفاءة الادارية عن غيرها . هذه الاسباب يمكن ايجازها على النحو التالى :

١ ـ زيادة اعداد وحجم منظمات الاعمال : فبينما كانت الظاهرة السابقة هى فى تعدد المشروعات الصغيرة ذات الملكية الفردية.ازداد حجم المنظمات بزيادة رؤوس اموالها وعملياتها وعدد العاملين بها الامر الذى يتطلب فى نفس الوقت زيادة المديرين وضرورة تناسبهم مع المرؤوسين .

وتعزى الزيادة فى اعداد واحجام المنظمات لعدة عوامل منها :

أ ـ زيادة الطلب على المنتجات والخدمات .

ب ـ تقدم التكنولوجيا وماتتطلبه من رؤوس اموال ضخمة .

جـ ـ التبادل التجارى بين دول العالم ووجود فرص التسويق الخارجية .

٢ ـ ازدياد اهمية الادارة : ـ وخاصة بعدما اصبح الفكر القائم لدى كافة الافراد يتمثل فى ان نجاح اى عمل انما يعزى الى الادارة القائمة عليه .

٣ ـ ازدياد الطلب على الاداريين فى الاجهزة والمؤسسات الحكومية وكذلك فى المؤسسات التعليمية : ـ ولعلنا نلاحظ ذلك على سبيل المثال فى محاولة ديوان الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية فى الحصول على اكبر عدد ممكن من خريجى كليات الاقتصاد والادارة وكليات التجارة ، والعلوم الادارية وماشابهها فى كل عام والحاقهم بالمؤسسات والهيئات الحكومية . وهى ظاهرة تشترك فيها كثير من الدول النامية اليوم ـ وبطبيعة الحال فان هذا ينعكس على منظمات الاعمال . ولاعجب اذا رأينا اليوم ان مؤسسات القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية تقدم مزايا مادية ومعنوية مغرية لاجتذاب الكفاءات الادارية قياسا بالمؤسسات الحكومية .

٤ ـ كذلك فان من اسباب النقص الدائم والمستمر لدى منظمات الاعمال فى تلبية احتياجاتها من المديرين هو مايمكن وصفه «بنقص الولاء» بين المديرين وانتقالهم من مؤسسة الى اخرى بحثا عن المزيد من الاغراءات المادية والمعنوية الجذابة [١] .

مصادر الحصول على المديرين

ان المصادر التى يمكن ان تستقى منها منظمات الاعمال حاجتها من المديرين هما مصدران : مصدر داخلى يتمثل فى الترقية الداخلية والمصدر الخارجى وهو متعدد :

أولا : الترقية الداخلية Promotion From Within

وهنا تلجأ المنظمات فى ملء المراكز الادارية من خلال الترقية الداخلية لموظفيها . ولعل اهم مميزات هذه الطريقة ، هى انها غير مكلفة، وانها تعمل على تحسين السمعة الداخلية والخارجية للمنظمة ، وانها ايضا ترفع من الروح المعنوية للموظفين .

(١) Koontz and O'Donnel, OP.cit. P.460

وفى العادة فان كثيرا من المنظمات تعلن هذه السياسة رسميا فى اجراءات الاختيار والتعيين ومن مقاييس ادارية محددة ـ ومن ثم فان نجاحها فى تطبيق هذه السياسة يعتمد على حد كبير على مدى كفاءة وقدرة الافراد المرشحين لتبؤ المراكز الادارية الشاغلة .

وكما ان سياسة الترقية الداخلية تتمتع ببعض المزايا الا ان لها عيوبها ايضا . فقد تختلف وجهات نظر الافراد بأحقية الشخص الذى حظى دون سواه بالترقية ، وقد يؤدى هذا الاختلاف الى نتائج ضارة على المنظمة فى صور الاحتجاج وربما الاستقالة .

ولكى يمكن للادارة تجنب مثل هذا الخلاف فانه يستحسن على حد رأى (هيمن) ، (وسكت) اذا ما واجهت الادارة العليا ملء مركز قيادى وكان هناك اكثر من فرد يتمتعون بقدر متساو من الكفاءة Merit والأقدمية Seniority ان تملأ هذا المركز الشاغر بشخصية من خارج المنظمة [1] .

كذلك فان سياسة الترقية الداخلية تعتمد على وجود معين مستمر من الاداريين المؤهلين للترقية فى الوقت المناسب ـ غير انه اذا لم تكن بالمنظمة من المصادر الداخلية الادارية الكافية لملء الشواغر الطارئة فان مثل هذه السياسة تصبح عديمة الجدوى .

ويعاب ايضا على هذه السياسة انها تحرم المنظمة من الكفاءات التى يمكن ان تتوفر فى الخارج والتى يمكن ان تحقن المنظمة بدم جديد وتوفر لها مزيدا من التقدم والازدهار والسمعة الحسنة ، بدلاً من الاستمرار على خط واحد وبدلاً من ان يسلك المدير الجديد نهج المدير القديم والذى قد يكون رئيسه السابق .

ويضاف إلى العيوب السابقة ، ان سياسة الترقية الداخلية تعنى الاحتكار الداخلى للمناصب القيادية وحرمان المنظمة من مزايا المنافسة الخارجية والتى تعنى ان لا يملأ منصب قيادى إلا بأحسن العناصر الادارية سواء توفرت بالداخل أو بالخارج .

ثانياً : المصادر الخارجية : المصادر الخارجية التى يمكن أن تلجأ لها المنظمات متعددة ، وعلى سبيل الحصر يمكن لمنظمات الأعمال ان تحصل على المديرين من المصادر التالية :ـ

(١) **Haimann and Scott, OP.cit., P. 260**

١ ـ الجامعات والمؤسسات التعليمية .

٢ ـ المؤسسات الحكومية .

٣ ـ المؤسسات المنافسة .

وقد تتبع فى الحصول على المديرين اما اساليب الاتصال الشخصى أوالكتابى أوالاعلان فى الصحف . غير انه كلما كبر حجم الوظيفة الادارية كلما كان الاتصال الشخصى هو أفضل وسائل الاتصال والتفاهم .

ومن المزايا التى تحققها سياسة ملء الوظائف الادارية من الخارج مايلى :

١ ـ قد تفوق المزايا الشخصية للمرشح الخارجى مزايا نظرائه من المرشحين الداخليين فى المنظمة . فاذا كانت المنظمة مثلاً تود ان تبرز فى مجال معين ولاتتوفر لديها الكفاءات الداخلية العالية فانها فى مثل هذه الظروف لابد وان تلجأ للخارج .

٢ ـ الحصول على دماء جديدة ، وأفكار جديدة ، وتطبيقات جديدة .

اختيار المديرين

مشكلة الاختيار :

من الأمور الحساسة فى سياسات التوظيف هى سياسة اختيار المديرين وتعيينهم . وتنبع هذه الحساسية من الأسلوب الذى يمكن ان تتبعه الادارة فى تقويم مؤهلات هؤلاء المديرين . وهنا تقابل الادارة بعض الصعوبات فى هذا التقويم مثل (١) الاختلاف فى طبيعة المراكز الادارية فى المستوى الاشرافى الى المستوى الأوسط فالأعلى ، (٢) الاختلاف فى تقويم الخبرة الادارية حيث تنشأ الصعوبة هنا فى كون المستوى الاشرافى من الادارة لاتملك فى العادة مؤهلات الخبرة والتجربة ـ اما المستوى الأوسط والأعلى من الادارة فحتى وان كان يملك مثل هذه الخبرة الا انه فى احيان كثيرة تنقص الأدلة الكتابية على ذلك ، (٣) اما الصعوبة الثالثة فتنشأ حول السؤال الخاص « بمن يقوم بعملية الاختيار ؟ وهى عملية قد تبدأ من الرئيس وتنتقل الى عدة لجان فى المستويات الادارية المختلفة».

من ناحية أخرى فقد يثار سؤال حول ماهية العدد المطلوب من الاداريين والذى يجب على المنظمات ان تختاره سنويا : وبمعنى آخر كيف تستطيع المنظمة أن تقرر العدد المطلوب من الاداريين سنويا . ان الاجابة على هذا السؤال تتحدد فى ضوء اعتبارات عديدة منها :

١ ـ ان تقوم المنظمة اولا بفحص المواقع الادارية الموجودة حاليا بالمنظمة ويمكن معرفة ذلك من خلال القاء نظرة شاملة على الخريطة التنظيمية اوالدليل الادارى .

٢ ـ مراجعة خططها المستقبلية ومعرفة احتياجاتها من الاداريين خلال فترة الخطة .

٣ ـ تقدير معدل دوران الأفراد فى المراكز الادارية ـ ويستحسن هنا الرجوع الى الاحصائيات القديمة ولتكن للسنوات الخمس الأخيرة واخذ متوسط التعينات الادارية خلال الفترة لقياس المعدل السنوى .

٤ ـ فحص الوضع الحالى من رصيد المديرين فى المنظمة من خلال تصنيف المديرين الى :

(أ) المرشحين للترقية .

(ب) غير المرشحين للترقية ولكنهم سيحتفظون بمناصبهم .

(ج) الاداريين المرشحين للاستبدال .

(د) الاداريين المرشحين للتقاعد .

ان اتباع هذه الخطوات يساعد المنظمة فى القدرة على التنبوء وتخطيط احتياجاتها من المديرين ، وهو ماسنتعرض له مفصلا فيا بعد .

٥ ـ مراجعة خطط المنظمة فى المستقبل لمعرفة الظروف المتوقعة وهل تعنى التوسع أوالانكماش ـ ومن ثم تقدير المناصب الادارية المتوقعة للمستقبل .

٦ ـ تقرير العدد المطلوب للتدريب .

اختيار المديرين فى المستوى الادارى الاشرافى

تعتمد المنظمات فى اختيار المشرفين الاداريين على المصادر الداخلية ومن خلال

تقويم غير الاداريين ومدى استعدادهم للعمل الادارى . وفى هذا الاطار فإن العوامل التى تؤثر فى تقرير اختيار المشرفين من غير الاداريين هى مايلى :

١ ـ **الرغبة فى الادارة** : ان الرغبة فى الادارة يجب ان لاتتحدد من خلال نظرة المرشح الى الامتيازات الادارية التى تحققها الوظيفة ، ولكن من خلال الرغبة فى الانجاز وتحقيق الأهداف .

٢ ـ **الذكاء** : ويمكن التأكد من ذكاء المرشحين للعمل الادارى فى المستوى الاشرافى من خلال مراجعة الشهادة العلمية ومستوى الدرجات التى حصل عليها المرشح .. وإذا كانت هذه الشهادة أو الدرجات موضع شك الشخص القائم بعملية التقويم فان امتحانات الذكاء يمكن أن تكون مصدرا قيماً للحصول على تقويم ذكاء المرشحين . ويمكن هنا أن يؤخذ بمعدل مافوق المتوسط كمؤشر للذكاء .

٣ ـ **القدرة على التحليل** : ويمكن للرؤساء ان يقوموا مرؤوسيهم فى هذا المجال من خلال مطالبتهم بكتابة تقارير معينة ، أوتكليفهم بواجبات محددة خارج اطار عملياتهم الروتينية . وكلما كانت قدرة المرؤوسين واضحة على الغوص بعمق فى اطار موضوع التقرير أوالمهمة كلما أثبت ذلك صلاحيته للعمل الادارى .

٤ ـ **القدرة على الاتصال** : ويمكن للرئيس ان يكتشف قدرة المرؤوس فى هذا الاطار من خلال طريقته فى اعداد التقارير ، الخطابات ، المحادثات الشفوية ، الاشتراك فى اللجان .

٥ ـ **الأمانة والنزاهة** : وهذه لاتتحدد فقط فى الجانب المادى ، ولكن ايضاً فى مدى حرص المرؤوس على وقت المنظمة وممتلكاتها .

واخيراً ، فقد تكون هنا عناصر اخرى يستعان بها فى تقويم المرؤوسين المرشحين للأعمال الادارية منها ، مدى التعاون ، القدرة على قيادة الآخرين ، المبادرة والابتكار ، والمظهر .

اختيار المديرين فى المستوى الأوسط والأعلى

تعتبر عملية اختيار المديرين فى المستوى الادارى الأوسط والأعلى عملية هامة لأنه على هؤلاء تعتمد المنظمة فى تحقيق التقدم والازدهار . وتتطلب عملية الاختيار الجيد فى

هذا الاطار الحرص الشديد على ضرورة مقابلة مؤهلات هؤلاء مع الاحتياجات العقلية للمراكز الادارية المطلوب ملؤها .

وتتضمن عملية اختيار المديرين في هذا المستوى عدة خطوات تبدأ من تعريف طبيعة الوظيفة الشاغرة وحتى الالتقاء بالمرشح للوظيفة للتفاهم معه حول التعيين .

وفي هذا الموضوع يقدم لنا روبرت مكموري عدة خطوات لاتباعها في عملية الاختيار نستعرضها باختصار فيما يلي[1]

اولاً : التعريف بطبيعة الوظيفة الشاغرة وتفاصيلها وهنا لابد من الاجابة على عدة اسئلة حول (١) ماهي واجبات شاغل الوظيفة ، مسئولياته ، حدود سلطاته ، ومن المسئول عنه ؟ (٢) ماهي مكافآت وامتيازات الوظيفة المادية والمعنوية وكيف ستقدم ؟ (٣) ماهي المتطلبات الفنية للوظيفة ان كانت هناك متطلبات من هذا النوع ؟ (٤) هل تتميز الوظيفة بنوع من الاستقلالية ؟ (٥) ماهي فرص التقدم والرقي التي تقدمها الوظيفة لشاغلها ؟

ثانيا : تقويم الفرد المرشح من خلال تعريضه لبعض الأسئلة المفتوحة مثل ؛ اهدافه وطموحه في الحياة ؛ آراءه حول قطاع الأعمال المرشح للعمل فيه ؛ ردود فعله حول بعض الجوانب الهامة للوظيفة ، واجباته المستقبلية ؛ توقعاته حول راتب ومميزات الوظيفة المادية ، توقعاته حول مستقبله بالوظيفة وبالمنظمة ؛ واخيراً رأيه في قانونية الربح ودور الصناعة والأقتصاد بوجه عام .

ثالثا : الحصول على بعض المعلومات الشخصية عن المرشح : والتي تكشف عن خلفيته وشخصيته ، حاضره وماضيه . ويمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من خلال استمارة طلب الوظيفة ، الشهادة العلمية ، امتحانات الذكاء ، اوالشخصية .

رابعا : التأكد من كل المعلومات المتعلقة بالمرشح من رؤسائه السابقين . كذلك يمكن التأكد من رؤسائه من بعض المواصفات الخاصة مثل مهارته القيادية ، قدرته على الحسم واتخاذ القرارات ، اسلوبه القيادي في العمل مثل السطحية ، الديموقراطية ،

---

(١) Robert N. McMurrg, ' ' Avoiding Mistakes in Selecting Executives, in, Management: A Book of Readings, (eds.,) Harold Koontz and Cyril O'Donnel (New York: Mc Graw - Hill Book Co. 1976) PP. 367- 368

اوالديكتاتورية ، مدى اهتمامه بالتفاصيل فى العمل ، هل يدفع مرؤوسيه للعمل ام يخشى بروزهم ، مدى قدرته على تحمل المسئولية ، قدرته على مواجهة المواقف الصعبة قوة أو ضعفا ، هل يصغى للنقد ام يعترض عليه ، مدى اعتداده بنفسه وشجاعته .

خامسا : **تقويم المرشح من حيث عاداته وطباعه** ، التكوين والمظهر العام ، النضوج العاطفى والعقلى . ويمكن أن يتحقق معرفة ذلك من خلال مقابلة شخصية عميقة يسعى منها المقابل الى تغطية بعض الجوانب الهامة مثل ، الخبرة العملية السابقة ، الفترة الدراسية الحالة الاجتماعية ، الحالة المالية والحالة الصحية .

سادسا : **اعداد ملخص للمعلومات السابقة عن المرشح** تشتمل على عدة جوانب رئيسية مثل ، الخبرات ، الشخصية ، الطموح ، الاعتداد بالنفس ، الذكاء والنضوج الفكرى ، والقيم والمبادىء التى يعتنقها المرشح . ويمكن مقارنة هذه الخصائص بمتطلبات الوظيفة الشاغرة لتقرير مدى صلاحية المرشح لهذا المركز .

سابعا : **الجلوس مع المرشح فى جلسة غير رسمية** للتعرف عليه عن قرب . ثم البدء بعد ذلك فى اجراءات التعيين الرسمية .

تقدير احتياجات المديرين فى المستقبل

تخطيط النمو وتقدير الاحتياجات الادارية

هناك ترابط واضح بين التخطيط للنمو والتخطيط للاحتياجات البشرية وينبع هذا الترابط من حقيقة انه من الصعب تحقيق اهداف المنظمة دون الاعتماد على الكفاءات البشرية وخاصة فى المستويات الادارية العليا . كما انه من الصعب ايضا تنمية القوى البشرية دون اخذ فى الاعتبار تنمية كل قطاعات الانتاج فى المنظمة .

واذا نحن القينا نظرة فاحصة على الهدف من تخطيط القوى البشرية لبدا لنا انه ينحصر فى تزويد المنظمة باحتياجاتها من العناصر الانسانية اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة . كما ان اهداف المنظمة وخطط نموها تقدم لنا فى الجانب الآخر الأساس الذى يعتمد عليه فى تقدير الاحتياجات البشرية .

كذلك يمثل رصيد المنظمة من القدرات البشرية الأساس الذى تعتمد عليه فى خططها الخاصة بالتوسع والنمو . وقد ترفض المنظمة قبول اية مشاريع فى المستقبل أو اللجوء الى سياسة الانكماش اذا شعرت ان قدرتها فى توفير القوى البشرية اللازمة لمثل هذا النمو محفوفة بالمخاطر .

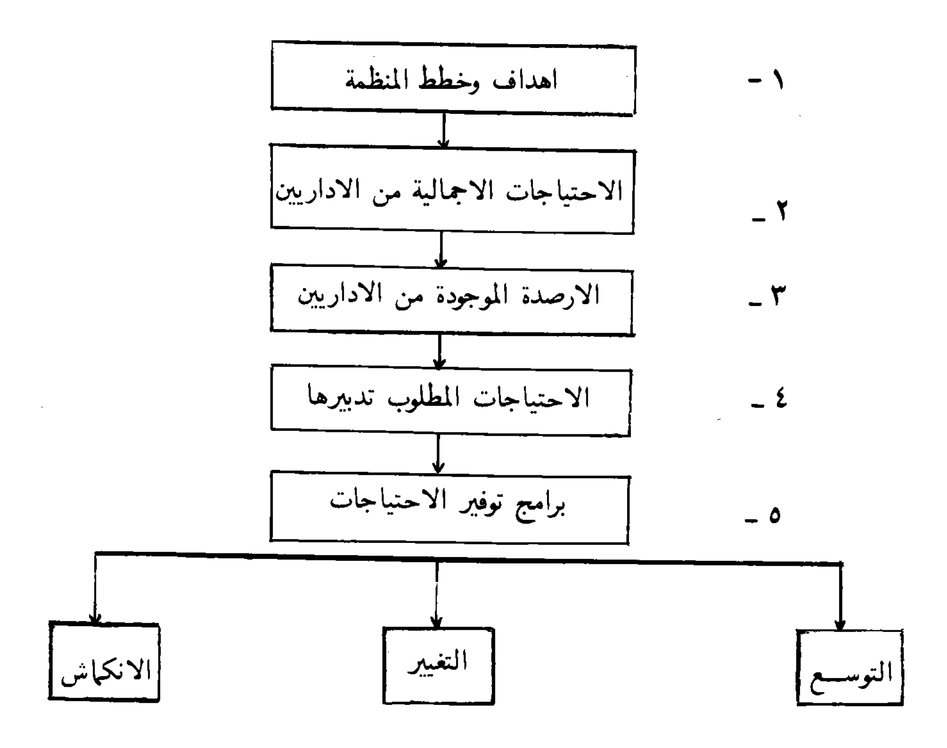
ان القوى البشرية تشكل بالنسبة لمنظمات الأعمال عنصراً انتاجيا يضيف الى العناصر الانتاجية الأخرى فى المنظمة وهى رأس المال والموارد الطبيعية والادارة التى هى فى حد ذاتها جزء من القوى البشرية . ومن ثم فان اهتمام الادارة بتخطيطها هو امر حيوى لصالح بقاء المنظمة وازدهارها . ومن هذا المنطلق فان الاستثمار فى القوى البشرية وخاصة الادارية لابد وان يكون على قدم المساواة ان لم يكن اكثر اهمية من العناصر الانتاجية الأخرى . ان هذا الاهتمام لابد وان ينعكس على الفحص المستمر لتقدير احتياجات المنظمة من حيث النوعية أوالعدد ، ومن حيث توقيت الحصول على الاعداد المطلوبة ، وكذلك حسن استخدام المهارات فى المواقع المطلوبة .

ومن منطلق الملاحظات السابقة نكرر القول بأن التخطيط للنمو والتخطيط للقوى البشرية هما امران متلاحمان ولايمكن فصل اى منهما على الآخر . فلا فائدة مثلاً من التخطيط للمستقبل اذا كان مثل هذا التخطيط يتجاهل فى ابسط مبادئه تقدير احتياجات هذا المستقبل من الموارد البشرية .

وتتطلب عملية تخطيط الاحتياجات البشرية للمراكز الادارية فى رأى كولمان اتباع الخطوات التالية الموضحة فى الشكل التالى(١)

---

(١) Bruce Coleman, An Integrating System For Manpower Planning in Management: A Book of Readings, (eds) Knootz and O' Donnel (1976) P.357



شكل رقم (١) الخطوات المطلوبة لتحديد احتياجات المستقبل من المديرين

وكما يلاحظ فى الشكل رقم (١) ، فان المرحلة الأولى من مراحل التخطيط تتضمن تحديد اهداف وخطط المنظمة التوسعية فى المستقبل . وعلى ضوء هذه الخطة يمكن تقدير الاحتياجات الاجمالية للمراكز الادارية المطلوبة فى كل اوجه النشاطات والعمليات الادارية . يلى ذلك دراسة الأوضاع الحالية للأداريين وتحديد الأرصدة الموجودة منهم فى كل المواقع الادارية المختلفة . وبطرح الموجود فعلا من المقدر الاجمالى للاحتياجات نصل الى المرحلة الرابعة وهى تحديد الاعداد التى يجب توفيرها فى مرحلة الخطة اضافة للأرصدة الموجودة . ثم تكون الخطوة الاخيرة باعداد البرامج الخاصة بتوفير الاحتياجات الباقية . وقد تتطلب مثل هذه الخطوة توسيع برامج التطوير القائمة اوأنكماشها اواجراء بعض التعديلات الداخلية لمقابلة هذه الاحتياجات المستقبلية .

تقدير الاحتياجات الادارية

لقد ذكرنا فى بداية هذا الفصل ان الوظيفة الخاصة باعداد وتأهيل الكوادر الادارية لاتقف فقط عند ملء الشواغر الادارية بل تتجاوزها الى العمليات الخاصة بالتقويم والتطوير والتدريب. ونفهم من هذا ان أولى مراحل توفير الكوادر الادارية أوملء المناصب يتضمن تقدير الحاجات الفعلية من هذه الكوادر.

وفى هذا السياق فإننا سنتعرض فيما يلى للمراحل الأساسية فى تقدير هذه الاحتياجات وهى تشمل :(1)

اولاً : تحديد المهارات الادارية المطلوبة للمنظمة

ثانيا : تحديد العدد المطلوب من الاداريين

ثالثا : تحديد الوقت ، أو جدولة الاحتياجات

وهنا يجب على الادارة ان تأخذ فى الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التى يمكن ان تؤثر على عملية تقدير الاحتياجات . ومن العوامل الداخلية المؤثرة .

* خطط التوسع
* البرامج الحالية
* التغييرات المتوقعة فى المنظمة
* اهداف المنظمة للمستقبل

أما العوامل الخارجية فتشمل :

١ ـ احتمالات التغير فى الطلب على المنتجات او الخدمات

٢ ـ الظروف الاقتصادية والتى يمكن ان تؤثر فى الحصول على الكفاءات الادارية

٣ ـ التشريعات والانظمة العمالية

٤ ـ مدى المنافسة فى استخدام الوسائل التكنولوجية مع المنظمات المماثلة .

المرحلة الأولى : تحديد نوعية المهارات الادارية المطلوبة : وتتضمن هذه

---

(1) Haimann and Scott, Op.cit., P.263

العملية وصفاً دقيقاً للوظائف الادارية تشمل ، واجبـات الوظيفـة ، النتائـج المطلوبة من ممارستها ، واهدافها . ان هذا الوصف الوظيفى على الرغم من انه يستنفذ الجهد والوقت والمال ، الا انه يقدم اساساً جيداً لعملية اختيار المرشحين لهذه الوظائف والمراكز الادارية ، وكذلك لعملية الترقية الداخلية . وهى من هذا المنطلق ترشد الادارة العليا الى اختيار احسن المرشحين قرباً من هذه الخصائص

ويرتبط بتحديد هذه المواصفات والتـى يجـب ان تكون دائماً فى متنـاول الادارة* ضرورة المراجعة والتقديم المستمر لها . ذلك ان تغير الظروف تفرض على المنظمة ضرورة التواكب مع هذا التغير .

كذلك يرتبط بتحديد مواصفات الوظيفة تحديد المواصفات التى يجـب ان يتميز بها شاغل الوظيفة مثل الخبرة والمؤهلات ، المواصفات الشخصية ، العمر . وتختلف بطبيعة الحال المواصفات المطلوبة لملء الوظائف الادارية بين منظمـة واخرى حتى ولو اتحد مسمى الوظيفة الادارية . فالمواصفات المطلوبة مثلا لشغل وظيفة مدير فندق تختلف عن تلك الخاصة بمدير بنك او مدير مصنع ، او مدير شركة نقل .

اضافة الى ما تقدم ، فان الوصف الشامـل للمـراكز الاداريـة ممثـلا فى مسميات الوظائف يتطلب من الادارة وصفاً دقيقاً للجوانب المختلفة من المهارات الواجب توافرها فى شاغل المركز الادارى . وفى هذا الاطار فان « روبرت كاتز » يرى ان تحديد هذه المهارات يجب ان تتناول الدور الذى يقوم به المدير وليس مدى جودة المواصفات الشخصية لهذا المدير[١] وهو من هذا المنطلق يقترح ان الكفاءة والفعالية الادارية تستند على ثلاثة جوانب من المهارة هى ، الجوانب الفنية ، والجوانـب الانسانيـة ، والجوانـب المتعلقـة بالقـدرة على الاستيعـاب

---

* يقدم الدليل الادارى او التنظيمى وصفاً لكل الوظائف الادارية فى المنظمة ـ وقد تناولنا الحديث عن اهم محتويات هذا الدليل فى الفصل العاشر من هذا الكتاب .

(١) Robert Katz, "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, Vol. 33, No. 1 (Jan-Feb. 1955) P. 33

والادراك . وتتمثل الجوانب الفنية فى الاداء والفهم للنشاطات الفنية ، اما الجوانب الانسانية فتتمثل فى القدرة على فهم وتحفيز الافراد والجماعات ، واخيراً فان الجوانب الخاصة بالاستيعاب والادراك تتمثل فى قدرة المدير على تحقيق التنسيق والتكامل للنشاطات والمصالح وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة . وفى رأى كاتز فان هذه الجوانب الثلاثة تحقق قواعد ارشادية يمكن للادارة استخدامها فى الترقية ، تطوير الاداريين ، والاختيارات والتعيين .

المرحلة الثانية : تحديد العدد المطلوب من المديرين

كثير هى الحالات التى تقوم فيها المنظمات باختيار وتعيين بعض الكفاءات الادارية من الخارج لمجرد الحصول عليهم وتحسين سمعتها الخارجيه من غير ان يكون هناك لائحة بأعمال محددة يمارسها هؤلاء وقد يؤدى مثل هذا الوضع الى احدى نتيجتين هما اما تدخل هؤلاء المعينيين فى الوظائف الأخرى للآخرين ـ وإما تقديم الاستقالة بعد فترة يحسون فيها بالسأم والملل نتيجة لعدم مزاولتهم لأية أعمال هامة تتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم وخبراتهم الادارية .

ولكى تتجنب المنظمات مثل هذه الظروف فان عليها ان تحدد بدقة احتياجاتها من الكفاءات الادارية المختلفة ، العدد المطلوب ، والوقت التقريبى للحصول على هذه الاحتياجات .

وتبدأ هذه العملية بتحليل دقيق للرصيد الموجود حاليا من الاداريين من حيث نوعية المراكز الادارية ، اعمار الموجودين ، فرص الترقية المفتوحة أمامهم ، ظروف التقاعد او الاستقالة او الاقاله (معدل الدوران) اى المدة المحتمل بقاؤهم فى المنظمة ـ وهذه يمكن ان تقدر على اساس تحليل هذه المتغيرات لمجموعة من السنوات السابقة كمقياس للاسترشاد عن الشواغر التى يمكن ان تحدث فى الرصيد الحالى خلال السنوات القادمة .

ويمكن تحديد العدد المطلوب من المديرين على ضوء العوامل السابقة فى الصورة التوضيحية الرياضية التالية :

١ ـ العدد الاجمالى المطلوب من الاداريين خلال الخطة الخمسية القادمة = ١٠٠٠ ادارى فى المستوى الاوسط والاعلى

٢ ـ الرصيد الادارى = الاداريـون الحاليـون + الترقيـات الداخليـة - الشواغر المحتملة بالتقاعد ء الاقالة ، الاستقالة ، المرض ، أو الوفاة

= (٥٠٠ + ١٠٠) - ١٥٠ = ٥٥٠ شخص

٣ ـ العدد المطلوب خلال السنوات الخمسة القادمة

= ١٠٠٠ - ٥٥٠ = ٤٥٠ شخص

٤ ـ العدد الجارى تدريبهم وتطويرهم حالياً = ٣٠٠ شخص

٥ ـ العدد المطلوب توفيرهم من خلال التوسع فى برامج التطوير او التعيين من الخارج

= ٤٥٠ - ٣٠٠ = ١٥٠ شخص

ومن خلال هذه العملية الحسابية المبسطة يتضح ان احتيـاج السنـوات الخمسة القادمة من الاداريين سيصل الى ٤٥٠ شخص تقريباً منهم ٣٠٠ تحت التطوير ، ومن ثم فان على المنظمة ان توسع من سياسة التدريب والتطوير للعدد الباقى او لجزء منهم على ان تعوض النقص الباقى بالتعيين من الخارج

وبطبيعة الحال فان هذه العملية ليست بالسهولة المتصورة اذ ان هناك كما قلنا عددا كبيرا من العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر فى تحديـد العـدد المطلوب وان تحليل هذه العوامل يجب ان يسبق تحديد العدد ـ وان هذه العوامل لا بد وان تراعى عند قيام المنظمة باعداد خططها للمستقبل .

وبالاضافة الى ذلك فان تحديد العدد المطلـوب من الاداريـين يجـب ألا يتوقف عند هذه المرحلة اذ لا بد للمنظمة من ان تقوم بـين حـين وآخـر بالمراجعة والتقويم على ضوء الظروف المستجدة لأن ذلك قد يستلزم تعديـل خططها فى مجال توفير هذه الاحتياجات سواء بالتوسع او الانكماش .

ثالثا : جدولة الاحتياجات

تتطلب عملية توفير الاحتياجات الادارية ان تقوم المنظمة ايضاً بتحديد التواريخ المحتملة لحدوث الشواغر الادارية لمختلف الاسباب التى يمكن ان تؤدى الى هذه الشواغر .

وتتطلب هذه الخطوة اعداد ما يسمى بجدول الاحلال لفترة زمنية معينة غالباً ما تكون فترة الخطة . ويشمل مثل هذا الجدول المعلومات التالية :

- الوظائف
- اسم شاغل الوظيفة
- التاريخ المحتمل لشغور الوظيفة ، وسبب شغورها ويمكن تصوير مثل هذا الجدول على النحو التالى :

مسمى الوظيفة	اسم شاغل الوظيفة	موعد الاحلال					السبب
		١٤٠١	١٤٠٢	١٤٠٣	١٤٠٤	١٤٠٥	
الرئيس	يسن عبدالعزيز		×				التقاعد
نائب الرئيس للانتاج	محمود الشريف	×					الترقية
المراقب المالى	ناصر المنصور		×				الترقية
المدير العام	خالدعبدالله			×			التقاعد
مديرالمبيعات	محمدعبدالرؤوف					×	التقاعد
رئيس قسم المشتريات	—				×		قسم جديد
رئيس قسم تخطيط الانتاج	—			×			قسم جديد
رئيس قسم الاعلان	—		×				قسم جديد
مدير الأفراد	غازى العمرى	×					ترقية
مديرالعلاقات العامة	سعيدطاهر	×					إقالة

جدول رقم (٢) جدول الوظائف الادارية الشاغرة خلال السنوات الخمس القادمة .

وعلى اى حال فان الجدول السابق لمواعيد الاحلال يجب ان يخضع باستمرار للمراجعة وألا يكون ثابتاً اذ لعل هناك من الظروف المستجدة ما تملى ضرورة مراجعته وادخال بعض التعديلات اللازمة.ومن ناحية اخرى فان الجدول السابق لا يمثل الا صورة مصغرة من قوائم الاحلال والذى قد نجد فيه العشرات أو المئات من الوظائف الاداريه وفقاً لحجم المنظمة ـ ولنا ان نتصور حجم مثل هذه القوائم فى منظمات كبرى يزيد حجم العاملين بها عن مائتى الف عامل وموظف كما هو الحال مثلا فى شركة جنرال موتورز الأمريكية .

مُلخص الفَصل

استهلينا هذا الفصل بتوضيح اهمية وظيفة توفير الكوادر الادارية اللازمة للمنظمة وقلنا انها تأخذ نفس اهمية الوظائف التقليدية للادارة . وحددنا ان اول خطوة فى هذا الاطار تقوم على تعريف احتياجات المنظمة من المديرين والعمل على تلبية هذه الاحتياجات .

ومن هذا المنطلق ذكرنا ان تلبية احتياجات المنظمة من المديرين هى مسئولية كل مدير فى المنظمة ولكنها بالدرجة الأولى مسئولية المدير العام او رئيس مجلس الادارة . وحتى تكون الصورة واضحة لدينا عما نعنيه بالمديرين فقد حاولنا تعريف المدير وتحديد المواصفات التى يجب ان تميز هذا المدير عن غيره من الافراد ـ

كذلك اوضحنا اسباب النقص فى المديرين وحددناها بأنها ترجع الى عدة اسباب منها زيادة حجم المنظمات ، زيادة الطلب على المديرين ، التنافس فى الحصول عليهم ، واخيراً ما نسميه « النقص فى الولاء » . وعند الحديث عن المصادر التى يمكن للمنظمات ان تحصل منها على حاجتها من المديرين حددنا مصدرين هما الترقية من الداخل والمصدر الخارجى .

وقد انتقلنا بعد ذلك الى التعريف بعملية اختيار المديرين وحددنا الخطوات والمراحل اللازمة لهذه العملية ـ وقلنا ان عملية الاختيار يجب ان تقوم على تحديد مسبق لمواصفات الوظائف وكذلك لمؤهلات شاغليها .

واختتمنا الفصل بكيفية تقدير احتياجات المنظمة من المديرين وقلنا ان الاساس فى ذلك يعتمد على خطة واهداف المنظمة فى المستقبل . وتقدير الاحتياجات الاجمالية ـ ثم مراجعة الأرصدة الموجودة من الاداريين مع الأخذ فى الاعتبار جداول الاحلال . ومن ثم تخطيط الاحتياجات المستقبلية من خلال برامج التطوير والتدريب.

أسئلة للمراجعة

س ١ : عرف المصطلحات التالية :

المدير ، تقدير الاحتياجات الادارية ، الرصيد الادارى ، الترقية الداخلية ، جدول الاحلال الزمنى .

س ٢ : استعرض بالتفصيل العوامل المؤثرة فى تحديد الحجم المطلوب من الاداريين فى منظمات الاعمال.

س٣ : لماذا تعانى منظمات الأعمال من النقص فى المديرين ، ومسئولية من هى عملية تدبير الاحتياجات الادارية ؟

س ٤ : ما هى الصفات التى يجب ان تتوفر فى المديرين ؟ « المطلوب هو التعبير عن رأيك الخاص دون تقيد بما ورد فى هذا الكتاب »

س ٥ : كيف تتم عملية اختيار المشرفين الاداريين ؟ ومن هم المسئولون عن عملية الاختيار ؟ وما هى العوامل التى يجب ان تؤخذ فى الاعتبار عند عملية الاختيار ؟

س ٦ : انت مدير عام شركة كبرىَ .. وقد طلب اليك مجلس الادارة ان تعد قائمة بأهم النقاط التى يجب ان تسير عليها الشركة فى اختيار المديريـن فى المستوى الادارى الاعلى .

وضح اولا اهمية الدقة فى اختيار المديرين ثم حلل النقاط التى يجب ان تشملها القائمة التى ستقوم بإعدادها .

س ٧ : حلل العبارة التالية :

ان التخطيط لنمو المنظمة وتطورها رهين التخطيط لنمـو وتطويـر القـوى البشرية الادارية .

س ٨ : ما هى المراحل الخمس فى تخطيط الاحتياجات البشريـة فى رأى كولمان ؟

س ٩ : ان اولى مراحل تقدير الاحتياجات الادارية هو تحديد المهارات الادارية المطلوبة . ناقش .

س ١٠ : ناقش بالتفصيل المراحل الثلاثة الاساسية لتقدير احتياجات المنظمة من الاداريين .

الفصل الخامس عشر :

المديرون : لماذا تقويمهم ؟ وكيف يتم تطويرهم ؟

الاهداف التعليمية للفصل

ان اهم الاهداف التى نأمل تحقيقها من هذا الفصل هى :

* تزويد القارىء بقاعدة موسعة من المعلومات عن ماهية التقويم الادارى ، وكيفيته، واهدافه .

* استعراض وجهات النظر المختلفة حول دواعى التقويم الادارى ودوره فى السياسات الادارية الخاصة بالترقية والتطوير .

* ايضاح اهداف التطوير الادارى والاساليب المتعددة لعملية تدريب المديرين وفق المدخل التقليدى للادارة ، والمدخل السلوكى .

* التمييز بين الاشكال التدريبية للمستويات الادارية المختلفة فى المنظمة وتوضيح الفرق فى متطلبات التدريب لكل مستوى ادارى على حدة .

موضوعات المناقشة

- طبيعة واهداف عملية التقويم
- اساليب التقويم الادارى
- تطوير الاداريين : مدخل مدرسة العملية الادارية
  - برامج التطوير الداخلية
  - برامج التطوير الخارجية
  - طبيعة برامج التطوير والتدريب
- الاتجاهات الحديثة فى تطوير المديرين وتدريبهم : المدخل السلوكى

طبيعة التقويم وأهدافه

اذا نحن اردنا ان نعدد الخطوات الخاصة بوظيفة تدبير الاحتياجات الادارية وتقويمها وتطويرها سنلاحظ مايلى :

اولا : تحديد نوعية المناصب الادارية المطلوبة

ثانيا : تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث واجباتها ، مسئولياتها ، السلطات الممنوحة لشاغلها ، علاقاتها بالوظائف الأخرى ، متطلباتها الفنية ، والشكل القيادى المطلوب فى شاغلها .

ثالثا : تقدير الاحتياجات من حيث النوع والعدد ووقت الاحلال

رابعا : القيام بعملية الاختيار

خامسا : اتخاذ اجراءات التعيين

سادسا : تقويم الاداريين بشكل منتظم

سابعا : اتخاذ الاجراءات الخاصة بالترقيات والاحالة للتطوير والتدريب.

ويلاحظ فى تسلسل هذه الخطوات ان عملية التقويم لابد وان تسبق عملية التطوير- وهو امر مفروغ منه لانه من خلال هذا التقويم تستطيع الادارة ان تتعرف على عناصر القوة والضعف عند المسئولين عن الادارات والاقسام - ومن ثم تستطيع بعد ذلك تعميم واعداد برامج التطوير الخاصة بذلك . وبدون هذا التقويم يصعب على الادارة ان تقوم باعداد برامج التطوير التى تتناسب فعلا مع احتياجات المديرين .

من هذا المنطلق نستطيع ان نعرف عملية التقويم الادارى « بأنها جزء لايتجزأ من الوظيفة الادارية تقوم بها الادارة للتأكد من ان المديرين يؤدون وظائفهم فيما تتعلق بالتخطيط ، والتنظيم ، وتدبير الاحتياجات البشرية ، والتوجيه

والقيادة ، والرقابة على احسن وجه ـ وبشـكل يضمـن تحقيـق اعلى معدل من الكفاءة الادارية » [1]

وسواء كانت المنظمة منظمة اعمال ، او هيئة حكومية ، او جمعية ، او جامعة ، فان طريق الادارة العليا الوحيد للتأكد من فعالية الادارة هو اقرار نظام التقويم الادارى وتطبيقه .

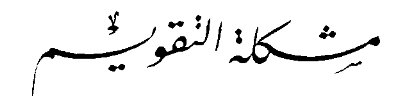
واذا تساءلنا لماذا هذا الاهتمام بالتقويم الادارى ، او بمعنى اخر ماهـى اهداف الادارة من التقويم ، لوجدنا ان التقويم ليس فقط عملية يراد منها رسم برامج التطوير فحسب بل ان هناك ايضا اهدافا اخرى تسعى الادارة عادة الى تحقيقها . فما هى هذه الاهداف ؟

اولا : التعرف على نوعية الاداريين العاملين فى المنظمة .

ثانيا : للتعرف على المتطلبات اللازم توفيرها عنـد تعميـم برامـج التطوير الادارى واختيار الاداريين

ثالثا : لاختيار البناء التنظيمى المناسب وتحديد الدور الادارى المطلوب فى المستويات المتعددة من هذا البناء

رابعا : لوضع النظام المناسب والمنطقى للمكافأت التشجيعية .



ويثير التقويم على اى حال مشكلة بالنسبة للادارة.فالمديرون لايرحبون عادة بعملية تقويم مرؤوسيهم . لما يسببه ذلك من احراج لهـم . كذلك فان المرؤوسين قد يعترضون على التقويم عملا ونتيجة اذا كان ذلك سيؤثـر على مستقبلهم فى الوظيفة من حيث الترقية او الحوافز المادية .

---

(١) **H. Koontz, Appraising Managers as Managers (New York: Mc Graw—Hill Book Co., 1971)**

ويبدو ان المسائل التى تجعل من التقويم مشكلة هى :

١ ـ الموضوعات او العناصر التى تخضع لعملية القياس والتقويم .

٢ ـ المعايير المستخدمة للقياس .

٣ ـ كيفية القياس

وسواء كان المدير هو الذى يقوم بالتقويم او يخضع هو نفسه للتقويم فانه عادة لايوافق ولايرحب بهذه العملية اذا اعتقد ان المعايير المستخدمة للتقويم غير عادلة او دقيقة او غير كافية او يصعب تطبيقها ، او انها تخضع للجوانب الشخصية لا الموضوعية .

ان التقويم حتى وان كان قائما على اسس سليمة وعادلة فانه سيترتب عليه حرج المدير امام مرؤوسيه والذين هم مديرون فى نفس الوقت .

أساليب التقويم

مالذى يجب قياسه فى عملية التقويم ؟

ان عملية التقويم كما اسلفنا عملية حساسة ولاتحظى فى معظم الاحيان بترحيب المقومين ولا المقيمين .

وحتى يمكن تجاوز مشاكل التقويم فان هذه العملية يجب ان تتناول جانبين هما تقويم المدير من حيث انجازه للاهداف ، وتقويم المدير كمدير ، والقيام بالتقويم لجانب واحد من هذين الجانبين لايكفى . وعلى حد راى كونتز **Koontz** فان احدا لايرغب فى ان يرى المديرين يقومون بوظائفهم على خير مايرام ـ ولكنه حينما يأتى الامر لتحقيق النتائج معبرا عنها بالرسمية او بأى وسيلة اخرى فى مجال اختصاصه لانرى شيئا . كذلك لايجب ان تشعر الادارة بالرضا اذا اتضح لها ان المدير لايمارس وظيفته الادارية كمدير على الوجه المطلوب حتى وان كانت نتائج اعماله جيدة .[1]

---

(١) **Koontz and O'Donnel, Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions, OP. Cit., P. 499**

التقويم على اساس تحقيق الاهداف :

اذا ماقررت الادارة اعتماد سياسة التقويم على اساس تحقيق الاهداف فان ماهو مطلوب عندئذ هو التأكد من مدى قدرة المديرين على تحديد الاهداف ، وقدرتهم على اداء واجباتهم بالاسلوب الذى يقود الى تحقيق هذه الاهداف.ويقوم منطق التقويم هنا على اساس مبدأ **"الادارة بالاهداف"** والذى تحدثنا عنه فى الجزء الارل من هذا الكتاب . وحينما يكون الاساس المعتمد للتقويم هو اسلوب الادارة بالاهداف فان هذا التقويم يجب ان يكون على اساس مدى قدرة المديرين على تحديد الاهداف بشكل كاف ومقبول ، ومدى امكانية تحقيقها واسلوب الاداء المعتمد لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة .

وبمعنى آخر فان التقويم على هذا الاساس لابد وان يفرض على الشخص القائم بعملية التقويم النظر الى الجوانب التالية :

١ ـ ما اذا كانت الاهداف المحددة يمكن فعلا تحقيقها ؟

٢ ـ ما اذا كانت هناك عوامل لم تؤخذ فى الاعتبار قد ساعدت على تحقيق هذه الاهداف او اعاقت تحقيقها ؟

٣ ـ ماهى الاسباب التى ادت فعلا الى تحقيق الاهداف ؟

٤ ـ ما اذا كان المدير لم يؤخذ فى الاعتبار تغيير وتعديل الاهداف فى الوقت الذى استلزمت فيه بعض الظروف ضرورة اجراء مثل هذا التعديل ؟

ان مزايا مثل هذا التقويم هى فى واقعها المزايا التى يمكن ان تتحقق من اسلوب (الادارة بالاهداف) يضاف الى ذلك فان هذا الاسلوب فى التقويم يعد اسلوبا عمليا فى كونه يربط بين الاداء وتحقيق النتائج . كذلك فان هذا التقويم يزيل الحرج عن القائم بهذه العملية لانه لاينظر الى المدير كشخص ولكنه ينظر الى النتائج التى حققها هذا المدير من خلال الاهداف التى حددها هو بنفسه . فهو اذاً تقويم موضوعى وليس تقويماً شخصياً .

غير انه من ناحية اخرى بقدر مالهذا الاسلوب التقويمى من مزايا فان له ايضا جوانب سلبية . فقد تسير الظروف بشكل يخدم فعلا تحقيق الاهداف

وبشكل يفوق ماخطط له المدير على الرغم من ان برنامج الاداء ليس على مستوى كبير من القوة والجودة ـ وقد يكون العكس صحيحا فقد تحدث من الظروف المستجدة مايعوق تحقيق الاهداف على الرغم من قوة برامج الاداء وجودتها . اى بمعنى آخر فان الحظ قد يخدم المدير عن التقويم وقد يخذله فى نفس الوقت .

كذلك يعاب على هذا الاسلوب انه يأخذ فى الاعتبار فقط مدى تحقيق النتائج ولا ينظر الى الاداء الادارى للمديرين ـ ومن ثم فانه يتجاهل الحاجة الى ضرورة تطوير المديرين والذى يستند عادة الى الكيفية التى يقومون فيها باعمالهم الادارية ومن ثم اكتشاف جوانب القوة والضعف فى هذا الاداء .

تقويم المديرين كمديرين (تقويم الاداء)

ان الهدف من هذا التقويم هو قياس نوعية اداء المديرين من خلال ممارسة واجباتهم الادارية فى مجالات التخطيط والتنظيم وتدبير الاحتياجات البشرية ، والقيادة والتوجيه ، والرقابة .

ويتم هذا التقويم من خلال تصميم استمارات للقياس فى كل جوانب العملية الادارية تشتمل على العديد من الاسئلة التى يستخدمها القائم بعملية التقويم للكشف عن القدرة الادارية للمديرين فى اداء اعمالهم الادارية الرئيسية [١]

وعلى سبيل المثال لا الحصر يمكن تقويم المديرين من حيث الاداء فى مجال وظيفة التخطيط من خلال الاجابة على الاسئلة التالية : ـ

١ ـ هل يقوم المدير بتحديد اهدافه القصيرة والطويلة الاجل بشكل واضح وتتناسب فعلا مع الاهداف العامة للمنظمة ؟

٢ ـ هل يتخذ قراراته بشكل يأخذ فيها بالاعتبار السياسات الادارية العليا للمنظمة ؟ وهل يفهم مرؤوسيه هذه السياسات ويتجاوبون معها عند اتخاذهم للقرارات ؟

٣ ـ هل يقوم بمراجعة وتقويم الخطط الخاصة بقسمة بشكل دورى للتأكد من انه يسير فى الاتجاه الصحيح ؟

(١) Ibid., PP. 500 — 501

٤ ـ هل يأخذ فى الاعتبار عند الاختيار بين البدائل فى عملية اتخاذ القرارات العوامل المؤثرة فى هذا الاختيار ؟

وفى مجال الوظيفة التنظيمية ، يمكن توجيه الاسئلة التالية :

١ ـ هل يفوض الى مرؤوسيه السلطة على اساس النتائج التى يتوقعها منهم ؟

٢ ـ هل يتدخل فى قرارات واداء مرؤوسيه رغم انه قد فوض اليهم بعض السلطات ؟

٣ ـ هل يوجه مرؤوسيه الى طبيعة العلاقات القائمة فى التنظيم وخاصة تلك القائمة بين التنفيذيين والاستشاريين ؟

٤ ـ هل يميز المدير فى علاقاته مع الآخرين حدود سلطاته ومسئولياته ؟

ويتم تقويم الاجابات على هذه الاسئلة بشكل موضوعى لايخضع لمزاج المقوم ـ وقد يتم التقويم على اساس اعطاء درجات للاجابة مثل من ١ ـ ٥ حيث يمثل (١) الحد الادنى و (٥) الحد الاعلى او "ممتاز".

وحتى تكون عملية التقويم اكثر دقة وموضوعية فان هذا التقويم يجب ان يخضع لمراجعة رئيسى القائم بالتقويم ، وان تكون هناك من الامثلة المرفقة بالتقويم مايؤيد هذا التقويم فى ايجابيته أو سلبيته .

ولعل اهم المزايا التى ترتبط بهذا الاسلوب هى :

١ ـ سهولة تطبيقه من الناحية العملية نظرا لوضوح المصطلحات الادارية بغض النظر عن مكان وتاريخ استخدام . فنفس المصطلحات يمكن استخدامها فى اليابان كما يمكن استخدامها فى امريكا او المملكة العربية السعودية .

٢ ـ ان هذا النوع من التقويم يؤدى الى كشف مواقع الضعف لدى المديرين فى ممارسة وظائفهم الادارية ومن ثم يسهل للادارة عملية تصميم برامج التطوير الادارى .

٣ ـ اذا استخدم هذا التقويم الى جانب التقويم على اساس تحقيق الاهداف فانه يحقق للادارة وسيلة جيدة فى تقويم المديرين فلو اتضح للادارة

مثلا ان احد المديرين قد حقق نتائج جيدة على الرغم من ان اسلوبه الادارى ليس على مستوى جيد او اقل من المتوسط فانها تستطيع من خلال ذلك ، البحث عن الاسباب الداعية الى هذه الاختلافات والعمل على علاجها .

غير ان هذا الاسلوب يصعب تطبيقه فى الوظائف الادارية ذات الطبيعة الفنية مثل وظيفة مدير التسويق ، او مدير الادارة الهندسية والتى يكون اسلوب تقويمها من حيث النتائج او الاهداف المحققة اجدى من اسلوب التقويم على اساس الاداء .

كذلك يعاب على هذا الاسلوب ضخامة قوائم التقويم التى تشمل اسئلة فى جميع الوظائف الادارية ، الامر الذى يتطلب وقتا كبيرا فى عملية الاعداد ، والتقويم، وتحليل النتائج ، وعرضها على المسئولين . واخيرا ، فانه قد يعاب على هذا الاسلوب الناحية الشخصية فى التقويم والتى قد يصعب تجنبها تماما من قبل القائم بالتقويم وخاصة اذا كان المدير الذى يُقَوَّم ذا علاقة شخصية بالشخص القائم بالتقويم .

الأسلوب التقليدي في تقويم المديرين

حينما نطلق مسمًا (تقليدياً) على النوعية الثالثة من انواع التقويم فنحن انما نعنى بذلك قدم هذا الاسلوب وانتشار تطبيقه.وعلى الرغم من ان هذا الاسلوب التقليدى هو اقدم اساليب التقويم الا انه لازال شائعا حتى اليوم .

ويقوم هذا الاسلوب على اساس تقويم المديرين من حيث المواصفات او المعايير الشخصية ، والاداء الادارى . وفى الجانب الشخصى قد نجد معايير ، القياده ، القدرة على التعاون ، القدرة على التحليل ، البديهة وبعد النظر ، الحكمة الشخصية والاتزان ، والمبادرة هى المعايير التى تخضع للقياس والتقويم .

ومن ناحية مواصفات المدير فى الاداء فان اهم المعايير التى يتم قياسها وتقويمها فى هذا الاطار يمكن ان تشمل على ، مدى معرفته وفهمه لوظيفته ،

القدرة على تنفيذ مايعهد اليه من واجبات ، ونوعية النتائج المحققة وتكاليفها .

ويتم التقويم فى صورة اعطاء درجات لكل صفة من هذه الصفات مثل من (١) ـ الى (٥) حيث تمثل الأخيرة اعلى درجة فى التقويم ، او قد يكون التقويم على اساس التقديرات التالية : ـ

ممتاز

جيد جدا

متوسط

غير مرضٍ

ولعل اهم ميزة لهذا الاسلوب التقويمى هو سهولة حصر معايير التقويم ، وتطبيقه دون الدخول فى تفاصيل او متاهات متعددة .

غير ان عيوب هذا الاسلوب تفوق مزاياه . فهو فى الغالب اسلوب مرفوض من المديرين الخاضعين للتقويم لانه اسلوب غير موضوعى وقد يتأثر بالآراء الشخصية للقائم بالتقويم الى حد كبير. ومن ثم تكون نتيجة التقويم محل جدل وخلاف وخاصة اذا شعر الشخص الخاضع للتقويم انه قد اغمط من خلال هذا التقويم .

كذلك يعترض المديرون على تقويم مرؤوسيهم (المديرون) بهذا الاسلوب غير الموضوعى خاصة اذا كان من نتائج هذا التقويم تقرير مصير هؤلاء المرؤوسين .

كذلك فان الربط فى هذا الاسلوب بين تقويم الصفات الشخصية للخاضعين للتقويم وبين ادائهم الادارى قد لا يكون موضوعيا ـ فقد تكون الصفات الشخصية للمقوم ممتازة ولكن اداؤه اقل من المتوسط وقد يحدث العكس .

وهناك عيب آخر لهذا التقويم وهو عدم النظر اليه نظرة جدية من قبل المديرين . فهو بمثابة عمل روتينى ومن ثم فانهم قد لا يتحرون الدقة فى تقدير

درجات التقويم الأمر الذى قد يؤدى اما الى ضرر الاشخاص المقومين ، او الى اعطاء نتائج غير واقعية للادارة من حيث المبالغة فى اعطاء الدرجات الممتازة دون حدود .

تطويـر الإداريـين مدخل مدرسة العملية الإدارية

ان احد اهداف التقويم الادارى هو اتاحة الفرصة لتطوير المديرين وفتح مجالات الرقى والتقدم امامهم للوصول الى اعلى المراكز الادارية فى التنظيم. والتطوير من هذا المنطلق كما أنه مفيد للمديرين فهو أيضاً يشكل مطلباً هاماً للمنظمة ككل . فالمنظمة والمديرون لا يعملون للحاضر ولكنهم معاً يعملون للحاضر والمستقبل .

وحينما نتساءل عن دواعى الاهتمام بتطوير الادارة (المنظمة) والمديرين فاننا نحدد عدة اسباب لذلك : نأتى على ذكرها تباعاً :

لماذا تطوير الادارة والمديرين ؟

يقول دركر « نظراً لأن القدرة على النظر الى المستقبل هى قدرة محدودة فان الادارة والحال كذلك لا تستطيع ان تصل الى اتخاذ قرارات مسئولة ومعقولة الا من خلال اختيار ، وتطوير ، واختبار (تقويم) الأفراد الذين سيتحملون ادارة المنظمة خلال الحاضر والمستقبل وهم المديرون » .(١) ومن منطلق هذا الاهتمام بالمستقبل فان تطوير الادارة هو نتيجة حتمية لعدد من الأسباب هى :

١ ـ تعقد العملية الادارية : فبالاضافة الى التغير التكنولوجى المتلاحق والسريع فان على الادارة ان تتعامل مع عدد من العوامل الخارجية المؤثرة تتمثل فى العلاقات مع الحكومة ، مع الموردين والموزعين ، مع العملاء ، مع المنافسين ، ومع الموظفين داخل المنظمة .

---

(١) **Peter Drucker, OP. cit., P. 420**

٢ ـ الطلب المتزايد على الاداريين نتيجة للتطور الاجتماعى وزيادة ظهور المنظمات .

٣ ـ الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات واحلالها محل الاساليب اليدوية فى العمل .

ومن ناحية اخرى فان المديرين يحتاجون ايضا للتطوير شأنهم فى ذلك شأن المنظمات والمجتمع . وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير فى رأى دركر منها :[١]

١ ـ لابد ان يكون المدير متيقظا وحاضر الذهن

٢ ـ لابد ان يكون المدير قادرا على المواجهة والتحدى

٣ ـ لابد وان يستزيد من المعرفة اليوم لكى يصبح فعالا ومؤثرا فى المستقبل

٤ ـ ان التطوير عنصر اساسى للمدير كشخص لا كمدير .

ويضيف فردريك هاس ، ان احتياج المديرين للتطوير امر يفرضه « تقادم المعرفة » الذى يمكن ان يتعرضوا له فى حياتهم العملية ان لم يقفوا على كل جديد ومفيد ، وعلى الرغم من ان هاس يعترف بان قياس « التقادم » عمليا هو امر صعب الا انه حقيقة فى مجال الاعمال يفرضه التغيرالمتلاحق فى التقنية ، وتغير الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة .

ومن هنا على حد قوله يتوجب على المدير ان يطور نفسه ، وان تشجعه المنظمة التى يعمل بها على ذلك وتتيح له فرص هذا التطوير ، والا فإن مهارته ستصبح بعد فترة من الزمن اقل مما يمكن ان يحقق بها الأهداف المطلوبة منه . وكلما قدم عليه العهد كلما قلت قابليته للتطوير والتكيف مع التغيير[٢]

ومشكلة التقادم بالاضافة الى انها تخص المديرين انفسهم ، الا ان المنظمات يجب ان تكون مستعدة لمجابهتها اذاهى ارادت البقاء والاستمرار . ويتأتى هذا الاستعداد من خلال اعداد برامج التطوير الادارية اللازمة داخل المنظمة او خارجها .

---

(١) Ibid., P. 422

(٢) Fredrick C. Hass, Executive Obsolescence Research study No. 90 (New York : American Management Association, 1968) PP. 11 - 12

برامج التطوير الداخلية للمديرين

ان الهدف الأساسى من برامج التطوير الداخلى هو التغلب على مشكلة التقادم فى المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوظيفة .

ويتم التطوير الداخلى عادة من خلال ما يسمى بالتطوير على رأس الوظيفة On the Job Managerial Development ومن خلال اشراف رؤساء المديرين على هذه العملية . وتتعدد الأساليب التطويرية فى هذا المجال لتشمل بعض او كل الأساليب التالية :

١ ـ **الترقية المخططة** : يقوم مبدأ التطوير هنا على تعريف الفرد داخل الهيكل الادارى بغرض الترقية المستقبلية امامه : فمثلاً يقال لرئيس العمال ان خط الترقية المفتوح امامه حسب الهيكل الادارى الموجود هو كالتالى :

- مشرف عام على العمال
- رئيس قسم
- مساعد مدير الانتاج
- مدير الانتاج

كذلك يخبر المرشح للترقية بمتطلبات الخبرة لكل مركز ادارى ، وكيفية اكتساب هذه الخبرة .

ان مثل هذا البرنامج يكفل تحفيز همم العاملين ويدفعهم الى تطوير انفسهم واكتساب المزيد من الخبرة والتجربة العملية وهم على رأس العمل .

٢ ـ **التدوير الوظيفى : Job Rotation**

يعتمد اسلوب الترقية المخططة على تمهيد خط التطوير الوظيفى فى مجال واحد ـ فرئيس العمال يظل مرتبطاً باعمال الانتاج حتى يصل الى منصب مدير الانتاج ، ورئيس القسم فى ادارة التسويق يظل مرتبطا باعمال التسويق حتى يصل الى وظيفة مدير التسويق . وبطبيعة الحال فان مثل هذا الاسلوب علاوة على انه يصعب تطبيقه بدقة الا انه لا يتيح ولا يعطى للافراد خبرة واسعة فى اعمال ونشاطات المنظمة ككل ـ ومن ثم تعمق الشكوى المستديمة والمتبادلة بين

ادارات المنظمات بأن المسئولين فى الادارات الأخرى لا يتجاوبون ولا يفهمون طبيعة عملياتهم .

ومن هنا فان اسلوب التدوير الوظيفى او التطوير من خلال تعريض المديرين لممارسة أعمال مختلفة فى ادارات مختلفة بالمنظمة لا يتيح للمديرين فقط التعرف على هذه الوظائف واكتساب الخبرات المختلفة ، بل انه يفتح امامهم الفرصة الواسعة للترقية فى كل قطاعات العمل بالمنظمة . ويضاف الى ذلك بأن التدوير الوظيفى للمديرين يمكن ان يقود الى النتائج التالية :

١ - توسيع الخبرة والمهارة الفنية والادارية للمدير والتى يكتسبها من خلال ممارسته لعدة وظائف ادارية بالمنظمة .

٢ - يزيد من قدرة المديرين الاشرافية لعدد اكبر من الوحدات الادارية المختلفة ، ويسهل لهم عملية التنسيق بين هذه الوحدات المختلفة .

٣ - يتيح الفرصة للمديرين للعمل تحت اشراف مجموعة من الرؤساء مما يعرضهم لأفكار مختلفة ومن ثم يعمق خبراتهم ومهاراتهم الفنية والادارية ، ويحسن علاقاتهم المستقبلية لهؤلاء الرؤساء .

وكما أن لهذا النوع من التطوير الادارى مزاياه فان له ايضاً عيوبه . ومن العيوب التى يمكن ان يثيرها ، هى قلق الاداريين فى الادارة التى ينتقل اليها المدير المرشح للتطوير من ان هذا النقل قد يكون على حساب ترقيتهم فى المستقبل .

كذلك فان الرؤساء انفسهم قد يجدون صعوبة فى التخلى عن مرؤوسيهم وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة والمهارة فى مجال العمل .

٣ - المشاريع الخاصة : اذا استحال تطبيق اسلوب التدوير الوظيفى او ظهرت صعوبات تحول دون الاستفادة من تطبيقه فان الادارة يمكن ان تطور الاداريين فيها من خلال تكليفهم بالعمل فيها او قيادة بعض المشروعات الجانبية حتى يمكن لهؤلاء اكتساب الخبرة الادارية والفنية . ان مثل هذا الاسلوب يعطى للاداريين فرص المبادرة والابتكار والحرية الواسعة فى ادارة المشروع . فالادارة

العليا عادة لا تستطيع ان تلم بالتفاصيل ، ومن ثم فان حرية الحركة واتخاذ القرارات تكون بيد مدير المشروع .

٤ ـ **التكليف بواجبات مؤقتة** : من الأساليب المعتمدة للتطوير اثناء ممارسة العمل هو التكليف بشغل مناصب ادارية « بالنيابة » فاذا حدث مثلا ان غاب مدير ادارة ما فى المنظمة فان رئيس هذا المدير قد يكلف احد الاداريين بالقيام بأعمال هذا المدير خلال فترة غيابه .

ان مثل هذا التكليف يعطى « المدير بالنيابة » الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرة العملية ـ وفى نفس الوقت يتيح له الاستشارة مع رئيس المدير الغائب فى بعض الجوانب المهمة من العمل قبل اتخاذ القرارات الهامة .

غير أنه يؤخذ على هذا الأسلوب شعور المدير المكلف بالحرية المحدودة فى معالجة المواقف الهامة والتى لا يمكن ان تظهر نتائجها الا بعد وقت طويل ، الأمر الذى يجبره على اتباع نفس الخطى السابقة للمدير الغائب فى معالجة الامور المستجدة ـ أو التشاور مع رئيس المدير الغائب قبل الاقدام على اتخاذ أية قرارات .

ونتيجة لهذا العيب البارز فى مثل هذا الأسلوب فانه من غير المنطقى ان تقوم اعمال ونتائج المدير المكلف خلال هذه الفترة كمؤشر للترقية فى المستقبل .

٥ ـ **ايجاد مناصب ادارية مساعدة** : وتقوم خطة تطوير المديرين فى هذا الاطار على قيام الادارة بايجاد مسميات جديدة لوظائف ادارية مثل « مساعد المدير للشئون .... » . ان مثل هذه المناصب يتيح الفرصة للاداريين المرشحين لتولى مراكز ادارية فى المستقبل لاكتساب مزيد من الخبرة والتجربة فى اتخاذ القرارات وادارة النشاطات .

غير ان مما يحد من تأثير هذا الاسلوب هو امكانية عدم تجاوب الرؤساء مع هؤلاء المساعدين ممثلاً فى عدم تعليمهم وتدريبهم خوفاً من ان يحتلوا مراكزهم مستقبلاً . كذلك فان عدم تقدير ومعرفة الرؤساء للاحتياجات التدريبية الفعلية لهؤلاء المساعدين قد لا تعطى هؤلاء الأخيرين التدريب المطلوب فى مواقع

الضعف الفعلية التى يحتاجون الى تقويتها وتطويرها . ومن ناحية اخرى فان الموقف الاستبدادى للرؤساء والتشبث بالسلطة قد لا يتيح الفرصة للمساعدين فى ممارسة العملية الادارية واتخاذ القرارات ، وخاصة اذا أحس الرؤساء انهم مجبرون على قبول هؤلاء المساعدين دون الحاجة الفعلية لهم ، ومن ثم تكون النتيجة النهائية هى انتفاء الهدف من التطوير او الحصول على خبرات ضئيلة لاتتناسب مع مركز هؤلاء المساعدين الوظيفية .

برامج التطوير الخارجية

اضافة الى برامج التطوير الداخلية الممثلة فيما اسميناه « بالتطوير على رأس الوظيفة » فان الكثير من منظمات الاعمال تتجه الى الاستعانة بتدريب وتطوير موظفيها خارج اسوار المنظمات فى مختلف المستويات الادارية : ومن امثلة الجهات التى تقوم بالتطوير الخارجى ، الجامعات والمعاهد الادارية المتخصصة . وغالباً ما تكون البرامج المقدمة فى هذه الجهات برامج تطويرية عامة ولا تتعلق مباشرة بالوظائف التى يمارسها المتدربون فعلاً .

ومن الأمثلة المشاهدة فى التطوير والتدريب الادارى فى المملكة العربية السعودية ما يلى :

١ ـ التطوير من خلال الاتفاق مع الجامعات والمعاهد المتخصصة على عقد حلقات تدريبية مؤقتة للمديرين فى مجالات محددة من الادارة مثل ادارة الافراد ، او ادارة التسويق ، او الادارة المالية ، او ادارة الاعمال بصفة عامة .

٢ ـ التطوير من خلال البعثات الدراسية القصيرة والطويلة الأجل . وقد تكون هذه البعثات خارجية ، وقد تكون داخلية ـ وامثلة البعثات الداخلية والتى تهدف الى تطوير الافراد وتهيئتهم لشغل المناصب الادارية فى المستقبل ، بعثات مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية للجامعات السعودية فى الداخل ـ والتى تتيح من خلالها لموظفيها الحصول على شهادات جامعية فى مجالات الادارة والمحاسبة والاقتصاد ..

٣ ـ الحلقات التدريبية المتخصصة التى تقيمها بين حين وآخر بعض الجامعات السعودية بغرض تطوير وتوسعة المعلومات فى النظرية الادارية فى قطاعاتها المختلفة ـ وتستضيف فيها المديرين من المؤسسات الخاصة والعامة .

٤ ـ المؤتمرات العلمية المتخصصة فى مجال الادارة ـ وكذلك الندوات الادارية التى تقام بين حين وآخر سواء من الجامعات او بعض الشركات السعودية الكبرى .

٥ ـ برامج التطوير الادارى لموظفى القطاع الحكومى والذى يقوم به « معهد الادارة العامة » بالمملكة العربية السعودية فى فروعه بالرياض وجده .

وبطبيعة الحال فان الهدف المحدد للتطوير الخارجى هو زيادة أُفق المتدرب فى المجال النظرى واعطائه المزيد من المعلومات الحديثة حول بعض الموضوعات الادارية العامة ، وخاصة ما يتعلق منها باتخاذ القرارات .

ومن الناحية العملية فان المجالات الادارية التى يتناولها تطوير وتدريب المديرين تتوقف الى حد كبير على المستوى الادارى المراد تطويره ، وهو ما سنتناوله بالتفصيل فيما يلى : ـ

طبيعة برامج التطوير والتدريب .

اذا كانت اهداف التطوير والتدريب الداخلى هى زيادة خبرة وتجربة المديرين فى مجالات وظائفهم الأساسية وبطريقة مباشرة ، فإن هدف التطوير الادارى الخارجى ممثلاً فى برامج التدريب المختلفة هو زيادة المعلومات العامة والمعرفة الادارية للمتدرب ، وعلى وجه التحديد اتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف بصورة اكثر على المبادىء ، والنظريات ، والأساليب ، والتى يمكنه من خلالها العمل بصورة اكثر كفاءة وفاعلية .

ولكى تكون سياسة التطوير والتدريب الادارى فعالة فان هناك بعض المبادىء الأولية التى لابد من توافرها لكى تنجح برامج التدريب :

اولاً : ضرورة اقتناع الادارة العليا بأهمية التدريب وتأييدها المطلق له : ان مثل هذا الاقتناع والتأييد ينعكس على المرؤوسين بصورة مباشرة . فاذا وجد مدير التسويق مثلاً ان المدير العام يؤيد البرنامج التدريبى ويشجع على الالتحاق به فان هذا سيدفع بطبيعة الحال تشجيع مدير التسويق نفسه لبرامج التدريب وتشجيع مرؤوسيه للحاق بالبرامج التدريبية المختلفة .

ثانياً : ضرورة تدريب المديرين فى الادارة العليا اولاً : لكى يمكن التعرف على طبيعة البرامج التدريبية فان على الادارة العليا ان تكون السباقة الى برامج التدريب . ان هذا بطبيعة الحال سيدفع المرؤوسين فى المستويات الادارية الأخرى لقبول فكرة التدريب واللحاق بالبرامج المعدة لذلك .

ثالثاً : تعميم برامج التدريب وفق المستويات الادارية الخاضعة للتدريب : وهنا يمكن تقسيم البرامج التدريبية فى المنظمة الى ثلاثة مستويات هى المستويات الادارية المعروفة ، المستوى الادارى الأعلى ويشمل الرئيس او مدير عام المنظمة ، المساعدون ، المدراء التنفيذيون مثل مدراء التسويق ، الانتاج ، التمويل ، الافراد . ويشمل المستوى الادارى الأوسط مدراء الأقسام والوحدات الادارية . اما المستوى الادارى الادنى فيمكن ان يشمل المشرفين الاداريين ورؤساء العمال وهم يمثلون آخر الخطوط الادارية فى الهيكل التنظيمى الادارى .

رابعاً : تحديد الاحتياجات التدريبية لكل من المستويات السابقة وكذلك افضل الطرق والوسائل التدريبية التى تتناسب مع هذه الاحتياجات .

خامساً : ضرورة امتزاج التدريب بالتطبيق : ان التدريب لا يعنى ضمان نجاح المدير وزيادة كفاءته اذا لم يقترن هذا التدريب بالتطوير الداخلى والذى يمكن من خلاله صقل المديرين وزيادة تجاربهم وخبراتهم . ان التدريب يقدم النظريات والوسائل للمتدرب ولكن التطبيق هو الذى يؤدى فى النهاية الى زيادة الخبرة والتجربة . ويفقد التدريب من ثم قيمته اذا لم تقترن بإتاحة الفرص العملية للمديرين لممارسة ما تلقوه من علوم ومعارف .

البرامج التدريبية للمستوى الادارى الادنى (الاشرافى)

ويدخل فى اطار هذه البرامج التدريبية المشرفين ورؤساء العمال الحاليين او الأفراد المرشحين للترقية الى هذه المراكز الأدارية الاولية فى التنظيم .

اهداف البرنامج :

١ ـ تعريف الاداريين فى المستويات الاشرافية بمفاهيم العملية الادارية .

٢ ـ التعريف بكيفية قيادة وتوجيه المرؤوسين .

٣ ـ التعريف بكيفية وضع ميزانيات العمل واستغلال الخدمات المتاحة .

٤ ـ تقديم معلومات عن الأقسام والادارات العامله فى المنظمة ، اختصاصاتها وعلاقاتها بعضها ببعض .

طبيعة البرنامج ووسائله .

١ ـ التدريب اثناء العمل من خلال توجيه المشرف على المرؤوس للمتدرب عن كيفية اداء العمل ، التفسير والتوضيح ، وتوجيه النقد حتى يتقن المرؤوس وظيفته .

٢ ـ التدريب خارج المنظمة عن طريق حضور دورات تدريبية لدراسة اساسيات ومبادىء العملية الادارية ..

البرامج التدريبية للأدارة الوسطى .

اهداف البرنامج .

١ ـ التعريف بمفهوم النظرية الادارية وكيفية تطبيقاتها .

٢ ـ تعريف شامل وعميق بوظائف الادارة .

طبيعة البرنامج ووسائله .

يمكن ان يشمل البرنامج التدريبى للمديرين فى المستوى الأوسط من الهيكل التنظيمى العناصر التالية :

١ ـ محاضرات ، ومناقشات فى النظرية الادارية .

٢ ـ حالات ومشاكل ادارية فى الفروع المختلفة للوظيفة الادارية مثل التخطيط ، والتنظيم ، وتدبير الاحتياجات البشرية ، والتوجيه والرقابة ، وكذلك

حالات عملية فى القطاعات الرئيسية للعمليات الادارية مثل الانتاج ، التسويق ، الأفراد ، والتمويل .

٣ ـ محاضرات ومناقشات فى العلاقات الانسانية .

٤ ـ محاضرات ومناقشات فى كيفية اتخاذ القرارات وكيفية تجميع المعلومات وتحليلها .

وعادة ما يتم هذا النوع من التدريب فى الجامعات او المعاهد المتخصصة وهو اما ان يكون خاصاً بموظفى المنظمة الخاضعين لعملية التدريب واما ان يكون تدريبا مشتركا لعدد مختلف من منظمات الأعمال .

البرامج التدريبية للادارة العليا .

وغالباً ما تضم مثل هذه البرامج التدريبية المدراء التنفيذيين او مساعدى المدير العام ، او الرئيس ، والذين يأملون فى تبوأ المناصب الادارية الأعلى فى التنظيم ، مثل ، مدير عام المنظمة (فى حالة المساعد) او مساعدى الرئيس او المدير العام (بالنسبة للمدراء التنفيذيين فى الخط الأول من السلطة)

ان احتياجات هؤلاء التدريبية تختلف بطبيعة الحال عن احتياجات المشرفين الاداريين ومديرى المستوى الادارى الأوسط فى التنظيم . ويفترض فى هؤلاء انهم على علم بأصول الادارة واساسياتها ، وكذلك عل علم شامل بمفاهيم النظرية الادارية وتطبيقاتها . ومن ثم فان احتياجاتهم التدريبية لابد وأن تأخذ فى الاعتبار المعلومات السابقة لديهم مشفوعة بخبراتهم الادارية الطويلة .

الهدف من التدريب

على الرغم من افتراض الادارة العليا على علم بأصول الادارة ونظرياتها المختلفة الا ان ذلك لا يمنع من ان يكون احد اهداف البرنامج التدريبى هنا هو مراجعة هذه الاصول والنظريات،خاصة اذا عرفنا ان هذه المراجعة مطلوبة لأحد الأسباب التالية او كلها :

١ ـ طول الفترة الزمنية التى سبق للاداريين فيها تلقى تدريبات سابقة فى اصول الادارة ونظرياتها .

٢ ـ ان لا يكون المتدرب قد حصل على اى تدريب مسبق فى هذه المجالات .

٣ ـ ان تكون الخلفية التعليمية للمتدرب خارج اطار الادارة كأن يكون اساسا محامياً ، او استاذا جامعياً ، او عسكرياً ، او مهندساً . وباختصار فان الاهداف التدريبية للادارة العليا يمكن ان تتحدد فيما يلى :

١ ـ مراجعة اساسيات الادارة ونظرياتها وتطبيقاتها .

٢ ـ توسيع قدرة المتدرب وتعميق فهمه لعوامل الضغط الخارجية التى تؤثر على اتخاذ القرارات الادارية .

٣ ـ تزويده بكل جديد فى مجال المعرفة الادارية والفنية ، والإنسانية .

طبيعة البرنامج ووسائله .

يمكن ان يتضمن البرنامج التدريبى للمديرين فى الادارة العليا جوانب عملية وجوانب نظرية ـ وفى الجانب العملى فان عملية التطوير والتدريب يمكن ان تتم من خلال الأساليب التالية :

١ ـ التدريب اثناء العمل وذلك من خلال تعيين المدير مؤقتا تارة كمساعد للمدير العام او الرئيس لشئون الأفراد ، وتارة للتسويق ، واخرى للتمويل ... وهكذا .

٢ ـ التعيين المؤقت فى منصب يقوم المدير من خلاله بممارسة بعض العمليات الرئيسية فى شئون الانتاج والتمويل والتسويق والأفراد .

ان من شأن التدريب الداخلى خلال العمل على هذين النوعين من العمليات ما يزيد من خبرة المدير الادارية فى فروع مختلفة من نشاطات المنظمة ، فاذا ما تولى بعد ذلك اى عمل من هذه الاعمال الرئيسية فانه يستطيع ومن خلال ما تعرف عليه من طبيعة النشاطات الأخرى أن يتفهم طبيعة اعمال المدراء الآخرين الأمر الذى يشجع على تحقيق التنسيق والتعاون وتجنب الخلافات .

من ناحية اخرى فان التدريب النظرى يمكن ان يتم من خلال الاجراءات التالية :

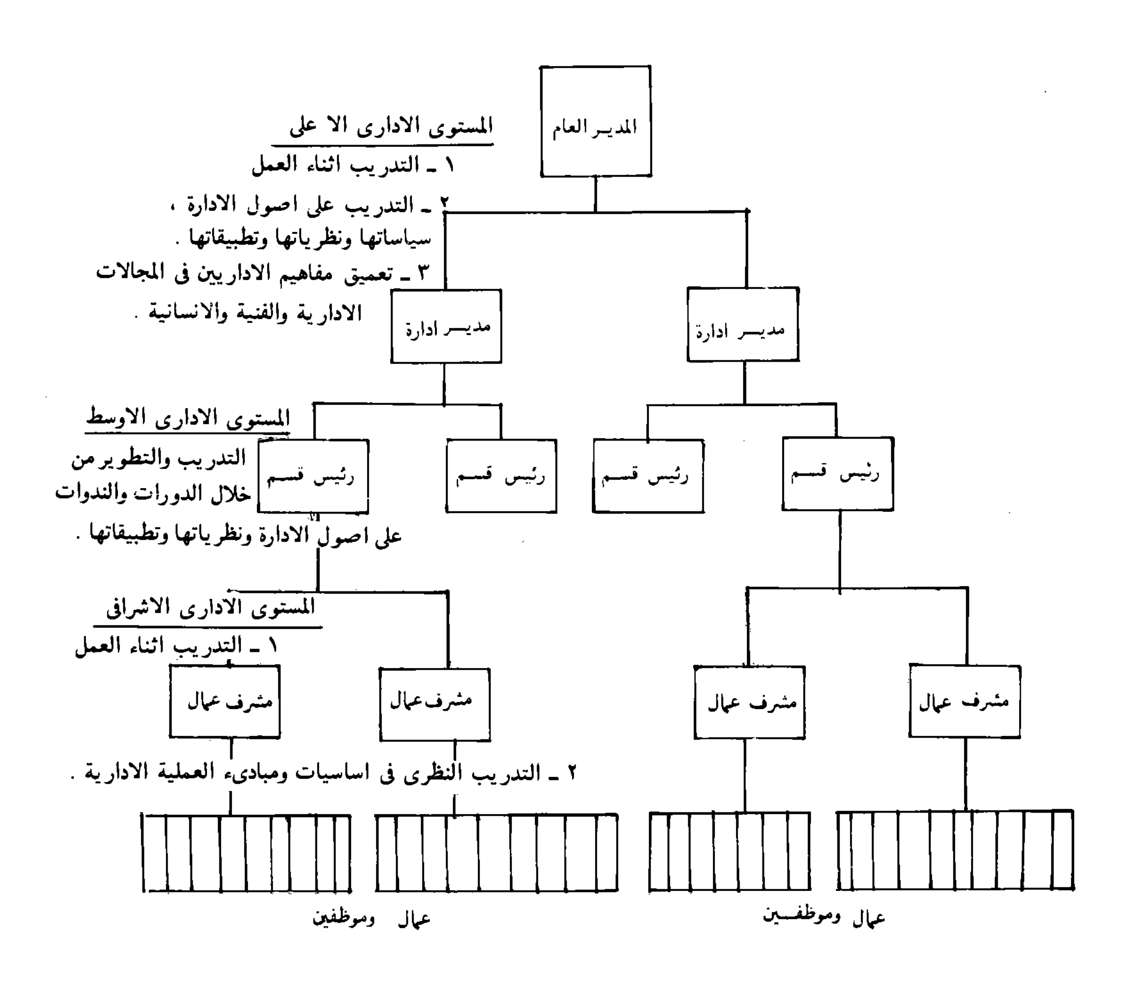
١ ـ دورات تدريبية خارج المنظمة تعطى فيها محاضرات فى اصول الادارة ونظرياتها ومجالات تطبيقاتها .

٢ ـ حضور سمنارات دراسية تتضمن مناقشات عميقة وموسعة فى بعض اوجه العملية الادارية .

٣ ـ حضور المؤتمرات والندوات الادارية التى تنظمها الجامعات او الشركات ، او المؤسسات الحكومية .

٤ ـ حضور دورات تدريبية داخل المنظمة ولكن تحت اشراف هيئة تدريبية خارجية تتولى تصميم البرنامج ، وادارته خلال فترة التدريب .

من خلال ما سبق من مناقشة ، عن كيفية تدريب وتطوير المستويات الادارية المختلفة بالمنظمات نستطيع ان نقدم الملخص التصويرى التالى لطبيعة عملية التطوير .



شكل رقم (١) طرق تطوير وتدريب الاداريين فى المستويات الادارية من التنظيم
المصدر : Koontz and O'Donnel, Management, OP. cit., P. 521

الاتجاهات الحديثة فى تدريب المديرين وتطويرهم

المدخــل السـلوكي :

تنطلق الجهود الادارية الخاصة بتدريب وتطوير الاداريين من خلال اتاحة الفرصة لهم لزيادة علومهم ومعارفهم فى علم الادارة تاريخا ، ونظرية ، واسلوبا .

وهى مهمة تقع اساسا على عاتق الادارة العليا للمنظمات وكذلك على رغبة المديرين فى اللحاق بالبرامج التطويرية .

ويقوم المدخل السلوكى فى تطوير وتدريب الاداريين على النظر الى واقع الاداء الوظيفى للمديرين وكيفية ممارستهم لواجباتهم الادارية كأفراد مستقلين وكأفراد داخل المجموعات الانسانية فى التنظيم . ومن هذا المنطلق فان المدخل السلوكى فى تطوير وتدريب المديرين يأخذ اشكالا متعددة لهذه العملية نناقشها فيما يلى :

اولا : تدريب « اثارة المشاعر » او المجموعات المتناظرة

Sensitivity Training, or Encounter Group,. or T-Group

وفى هذا النوع التدريبى يقسم المتدربون الى مجموعات صغيرة تعقد اجتماعات دورية متقاربة او متباعدة اذ قد يستمر بعضها مدة قد تصل الى خمسة عشر ساعة يوميا لعدد محدد من الايام ، وقد تكون بعض هذه الاجتماعات لساعتين او ثلاثة خلال كل اسبوع ، او شهر . وتختلف اهداف هذه الاجتماعات . فالبعض يرى ان هدف هذه الاجتماعات هو تبادل افرادها للافكار والآراء والمشاعر والتعليق عليها من زاوية مقارنة العضو لأفكاره ومشاعره مع الآخرين ، ومن ثم احداث عملية التغيير فى سلوكه وتصرفاته . ويرى آخرون ان هذه الاجتماعات ما هى الا خلية اجتماعية مغلقة تهدف الى ان يقوم الأعضاء فيها بالافصاح عن مشاعرهم التى لا يستطيعون عادة المجاهرة بها خارج اطار هذه الاجتماعات .

وبغض النظر عن التعريفات السابقة لهذا النوع التدريبى ، فان طبيعة هذا التدريب يمكن وصفها بأنها عملية تدريبية تهدف الى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصى المتبادل ، والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين المديرين اعضاء المجموعة التدريبية.مما ينعكس مستقبلا على ادائهم الاجمالى فى المنظمة .

ان مثل هذا النوع من التدريب يمكن ان يحقق ميزة جيدة بين المديرين من منظمات مختلفة والخاضعين للتدريب الجماعى ـ فى كونه يمثل عنصرا للوفاق والتعارف .

غير ان هذا النوع من التدريب يتعرض الى النقد الشديد من زاويتين هما :

اولاً : انه يحتاج الى مدرب محترف وهذا ما قد لا يتوفر للكثير من منظمات الأعمال .[1]

ثانياً : ان المصارحة المفتوحة التى تتم داخل التدريب بين اعضاء المجموعة الادارية قد تؤدى الى نتائج عكسية خلال وبعد انتهاء فترة التدريب . ولعل هذا هو السبب فى وصف هذا النوع من التدريب « بالتدريب الحساس » او تدريب « اثارة المشاعر »

ثالثاً : قد لا تكون هناك علاقة بين موضوعات المناقشة وبين الممارسة الفعلية الأمر الذى يحد من الاستفادة من التدريب عند العودة للعمل .

وفى هذا الاطار يرى « روبرت هاوس » ان هذا النوع من التدريب يعمل فعلا على تغيير سلوك وتصرفات المتدربين الأمر الذى يمكن ان يعود بالفائدة عليهم وعلى المنظمة معا . غير انه ينصح من ناحية اخرى وحتى يمكن تجنب العيوب السالفة ان تراعى المنظمة قبل الاقدام على تدريب اداريبها الأسس التالية :[2]

١ ـ الدقة فى اختيار المتدربين وتجنب اختيار بعض الافراد سريعى التأثر والانفعال ، او ممن لهم تاريخ يتصف بعدم الاتزان والاستقرار ، او الاصرار على وجهات نظرهم حتى وان كانت خاطئة .

٢ ـ مراجعة برنامج التدريب ومتابعته حتى تضمن الادارة ان التغيير المطلوب فى سلوك وتصرفات المتدربين لابد وان يتوافق مع طبيعة الواجبات التى

(١) L. A. Allen, 'The T-Group: Short Cut or short Circuit?' Business Horizons, Vol. 16, No. 4 (August 1973) PP. 53-64

(٢) Robert House, 'T-Group Trainig: Good or Bad?' Business Horizons, Vol. 12, No. 6 (December, 1969) PP. 69-78

يقومون بها - وان يكون التدريب عامل تحسين لا عامل هدم ..

٣ - ضرورة الاختيار الدقيق للقائم بالعملية التدريبية والتأكد من ان لديه التدريب والخلفية العملية المناسبة لإدارة وقيادة المتدربين فى اشد اوقات الانفعالات .

٤ - شرح طبيعة العملية التدريبية واهدافها للمرشحين للتدريب قبل بدء التدريب الفعلى واتاحة الفرصة لانسحاب الافراد الذين لا يستطيعون التعرض لمواقف الاثارة او الصمود دون جرح مشاعر الآخرين ..

ثانيا : التطوير التنظيمى . Organizational Developmant.

ان الهدف من هذا البرنامج التطويرى هو احداث التغيير الطويل الأجل بين المتدربين من المديرين ومن ثم فى المنظمة نفسها .

وهذا النوع من البرامج التدريبية على حد تعبير « مينر Miner » هو رد فعل للعوامل السلبية فى « تدريب اثارة المشاعر » والتى تعجز آثاره النهائية فى تحقيق التغيير المطلوب فى سلوك وتصرفات المتدربين بالشكل الذى يتلاءم مع اهداف المنظمة فى التغيير والتكيف مع الأحداث .(١)

وتركز البرامج التدريبية فى هذا الاطار على الجوانب الانسانية ، وكنتيجة لذلك فان هدف مثل هذه البرامج يتحدد فى محاولة تغيير مشاعر ، وعواطف ، وقيم الافراد الخاضعين للتدريب على نحو ديمقراطى يدفع بهؤلاء المتدربين الى نبذ اسلوب ديكتاتورية السلطة ، والاتجاه نحو ممارسة ديمقراطية القيادة والاشتراك الجماعى فى اتخاذ القرارات . ثم تكون الخطوة التالية اذا ما تحقق هذا التغيير من خلال التدريب هى نقل هذه المشاعر الجديدة الى المنظمة واعادة بنائها وسياساتها على هذا النحو الديمقراطى الجديد فى الادارة .(٢)

وباختصار فان الهدف من هذا التدريب هو تحقيق التكامل والترابط بين قيم الافراد وقيم المنظمة ككل ، وهو ما يعبر عنه Blake and Mouton فى كتابهم

---

(١) J. B. Miner, 'The OD-Management Development Conflict,' Business Horizons, Vol. 16, No. 6 (December, 1973) P. 33

(٢) Ibid., P. 34

Managerial Grid بالوصول الى النموذج القيادى ٩/٩ فى الشبكة الادارية لنماذج القيادة الادارية .(١) .

ويرى وارن بنس Warren Bennis ان « تطوير المنظمة » كأسلوب تدريبى يعنى « استجابة المنظمة الى التكيف » والذى يهدف الى تغيير اعتقادات ، ومشاعر ، وقيم الافراد والمنظمة معا من أجل التكيف ومقابلة التطورات التكنولوجية ، وتغيرات الطلب فى الأسواق ، والتحديات والظروف غير المتوقعة .(٢)

ويرى ارجريس ان الاستجابة للتغيير او التكيف لابد وان تبدأ من رئيس المنظمة نفسه .(٣)

من جهة اخرى فان « التطوير التنظيمى » يمكن ان يأخذ اشكالا تدريبية مختلفة نذكر منها ما يلى :

١ ـ المختبرات التدريبية Laboratory Training : وهدف هذا النوع من التدريب هو زيادة فعالية النظام وذلك من خلال احداث التغيير فى العلاقة بين الافراد والمجموعات بطريقة تضمن تحقيق التكامل بين الجوانب الادارية والفنية والانسانية فى العمل . وهنا يكون قوام المناقشة بين اعضاء المجموعة التدريبية هو نبذ تصرفات الماضى وتبنى سلوك جديد يقوم على انتقاد الذات واكتشاف مواقع الخطأ فى الممارسات السابقة والعمل على تعديلها ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية الى زيادة فعالية الفرد فى تعامله مع المكونات الانسانية والادارية والفنية للمنظمة ، وانعكاس هذه الفعالية على المنظمة ككل .

وتستعمل المختبرات التدريبية فى اشكال متعددة . فمجموعة التدريب قد تكون متنافرة اى من عدد مختلف من المنظمات لا يجمع بينهم اى ترابط . كذلك

---

(١) R. Blake and J. Mouton, The Managerial Grid (Houston: Gulf Publishing Co., 1964) P. 10

(٢) Warren Bennis, Organizational Development: ITs Nature, Origins, and Prospects, (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969) P. 2

(٣) Chris Argyris 'The CEO's Behavior: Key to Organizational Development.' Haruard Business Review (March-April 1973) PP. 55-64

قد تكون المجموعة التدريبية من نفس المنظمة ولكن من مواقع عمل مختلفة ، واخيرا قد تكون المجموعة من نفس المنظمة ونفس موقع العمل .

٢ ـ **التطوير من خلال المستشارين** : ويتضمن هذا النوع من التدريب استخدام خبرات خارجية تقوم بدور استشارى فى عملية التطوير الادارى . وفى العادة فان المستشار الخارجى يقوم بمتابعة اعمال بعض المديرين الرئيسيين فى المنظمة او احدهم بهدف تسهيل عملية التغيير فى سلوك وتصرفات المديرين ولفت نظرهم الى اهمية العوامل الانسانية فى التنظيم والمشاكل التى يمكن ان تنجم عن تجاهلها او التقليل من اهميتها .

ان استخدام الخبرات الخارجية فى الاستشارة يحقق للمنظمة عدة مزايا منها ، ان هذا الخبير عادة ما يكون متخصصا فى هذا النوع من التدريب ومتابعا لكل جديد فيه ، كذلك فانه شخص محايد وهذا ما يضمن موضوعيته وتأثيره على اعضاء المجموعة التدريبية . غير ان استخدام المستشارين الخارجيين للتدريب يعكس بعض العيوب الهامة منها طول الفترة التى تتم فيها عملية التدريب والمتابعة نظرا لأن هذا المستشار يحتاج اولاً الى التعرف على المنظمة عن كثب ، عن بنائها التنظيمى ، خلفيتها الحضارية والثقافية ، القيم والشعارات والفلسفة التى تعمل فى اطارها .(١)

٣ ـ **جمع المعلومات واعادة بثها من والى المديرين** : يقوم هذا النوع من التطوير الادارى او التنظيمى على اساس جمع المعلومات من مجموعة مختارة من المديرين عن طبيعة العمل والمشاكل او المواقف التى تعترض كل مدير فى اداء واجباته الادارية او علاقاته مع الآخرين . ويلى جمع المعلومات اعادة بثها الى جميع الموظفين بالمنظمة للاطلاع ومن ثم للاستعداد للتغيرات المحتملة . ثم تأتى المرحلة التالية ، وهى اجتماع اعضاء الادارة العليا فى المنظمة لمناقشة هذه الاستقصاءات . ثم تكون الخطوة الرابعة بتحليل هذه المعلومات واستنباط اهم

---

(١) Thierauf, Klekamp, and Geeding, op. cit., P. 429

المشاكل التى تواجه المنظمة ووضع الحلول المناسبة لها بصفة مشتركة ، ومن ثم احلال التغيير المطلوب .[١]

وعلى ذلك ، فان اساس هذا الاسلوب التطويرى هو جمع المعلومات الحقيقية عن واقع العمل ، ومن ثم تشجيع اعضاء الادارة العليا ودفعهم لاتخاذ الحلول المناسبة للمشاكل القائمة بغض النظر عن الادارات التى تنتمى اليها هذه المشاكل . اذاً ، فالهدف هو احداث التغيير الشامل فى المنظمة بطريقة جماعية تلقى تأييد اعضاء الفريق الادارى .

وفى رأى المؤلف ، فان هذا النوع من التطوير الادارى هو انسب انواع التطوير لما يحدثه من تفاعل وديناميكية بين اعضاء الفريق الادارى . وهو اضافة الى ذلك يحقق المزايا التالية :

١ ـ اعطاء كل عضو فى المجموعة التدريبية نظرة شاملة على اوجه النشاط المختلفة بالمنظمة .

٢ ـ تطبيق مبدأ الادارة واتخاذ القرارات بالاسلوب الديمقراطى .

٣ ـ ان الحلول المقترحة تأخذ عادة وجهة نظر المنظمة الشاملة وليس وجهة نظر القسم او الادارة التى تظهر فيها المشكلة .

٤ ـ ان التغيير المطلوب يلقى عادة تأييد الادارة العليا لان الحلول المقترحة غالبا ما تأخذ الجوانب الادارية والفنية للعمل اضافة الى الجوانب الانسانية ، وهو المنطق الذى يستند عليه التطوير التنظيمى اى منطق المدخل السلوكى .

كذلك يرى المؤلف ان هذا النـوع من التطويـر الادارى يتناسـب مع الاوضاع الادارية فى منظمات الاعمال السعودية الكبرى لسهولة تطبيقه وتجنبه مواقع الحرج المتمثلة فى النوع السابق من التدريب وهو "تدريب اثارة الحساسية او المشاعر» ..

---

(١) **Wendell French and Cecil Bell, 'ABrief History of Organizational Development,' Journal of Contem porary Business, Vol. 1, No. 3, (Summer, 1972) PP. 3-4**

ثالثا : التطوير من خلال تغيير السلوك التنظيمى :

« ويقوم هذا النوع من التطوير التنظيمى الادارى فى رأى « لوثانز » على اساس قيام المدير بتحديد الاهداف التنظيمية التى يرغب فى ان ينفذها اعضاء التنظيم ، ووسائل المراقبة والمتابعة المطلوبة على سلوك العاملين ، واخيرا الوسائل اللازمة لتعزيز وتشجيع تغيير السلوك . (١)

ولكى يتم تغيير السلوك على النحو المطلوب فان وسائل التعزيز المطلوبة لهذا التغيير هى الوسائل المادية ، والاجتماعية ، وتحميل المسئولية ، والتى يمكن ان تحقق فى النهاية مطالب المنظمة نحو زيادة الفعالية والانتاجية .

رابعا : المؤتمرات الداخلية

ومن وسائل التطوير الاخرى التى تهدف الى تدريب المديرين هى عقد المؤتمرات التدريبية داخل المنظمة ، والتى تتم تحت قيادة تدريبية . وتشبه هذه الطريقة الطريقة الخاصة بجمع المعلومات واعادة بثها . غير ان هدف التدريب يختلف عن الطريقة السابقة . حيث يقوم قائد المجموعة التدريبية بمحاضرات عن تاريخ المنظمة ، اهدافها ، سياساتها ، وعلاقاتها وفلسفتها تجاه العملاء ، الموظفين ، والاطراف الخارجية الاخرى ، وذلك بهدف التعريف الشامل بواقع المنظمة وتحديد السلوك الذى يجب ان ينتهجه المتدربون لتحقيق اهدافها بعد انتهاء عملية التدريب .

خامسا : البرامج التدريبية بالجامعات والمعاهد العلمية .

وهنا يتم عقد الحلقات التدريبية من خلال الجامعات ، حيث يتم اعداد البرنامج التدريبى اما لبعض ادارى منظمة واحدة او لمنظمات متعددة . ومن خلال البرنامج يتعرف المديرون على اصول واساسيات النظرية الادارية ومجالات تطبيقاتها ، وربط هذه المعلومات بواقع العمليات فى المنظمة التى ينتمى اليها المتدربون ، وكذلك عرض التطورات والافكار الجديدة فى الادارة واحتمال نقلها الى مجال التطبيق والتنفيذ الى منظمات المتدربين .

---

(١) F. Lathans, Organizational Behavior (New York Mc GroW -Hill Book Co., 1973)

ولعل اهم ميزة لهذا النوع من التدريب هى خلق روح الود والوئام بين المتدربين ، وتشجيع تبادل الآراء والتجارب .

من ناحية اخرى فان مما يقلل من فائدة مثل هذه البرامج هو احتمال نقص خبرة القائمين على التدريب اكاديميا وعمليا . مما يقلص فائدة التدريب الى الجوانب الاجتماعية فقط ..

كلمة ختامية

من خلال استعراضنا لوسائل تطوير المديرين استعرضنا مدرستين من مدارس الفكر الادارى هما « مدرسة العملية الادارية » و « المدرسة السلوكية » .

وفى شرحنا للاساليب التدريبية من خلال المدرسة التقليدية للادارة وهى مدرسة العملية الادارية ، اوضحنا ان الهدف من التدريب يقوم على اساس زيادة فعالية العملية الادارية بالتركيز فقط على تحقيق اهداف المنظمة ـ وقد بينا فى هذا الاتجاه اساليب التدريب وبرامجه لكافة المستويات الادارية .

وانتقلنا بعد ذلك الى شرح الفكر الحديث فى التطوير الادارى من خلال ما يعرف بالمدخل السلوكى والقائم على اساس ان تدريب الاداريين لا يجب ان يتم بمعزل عن احداث التغيير المطلوب فى المنظمة ككل . ومن ثم فان ما هو مطلوب وما ينبغى تحقيقه من عملية التدريب هو تغيير سلوك وتصرفات المديرين ، ثم نقل هذا التغيير الى المنظمة ككل . وان هذا التغيير فى السلوك لابد وان يتبنى الجوانب الانسانية ، اضافة الى الجوانب الادارية والفنية فى المنظمة .

مُلخص الفَصل

تناولنا فى هذا الفصل التقويم الادارى وحددنا هدف التقويم واساليبه ، وكذلك عملية تطوير وتدريب الاداريين فى المستويات المختلفة من التنظيم .

وقد عرفنا التقويم الادارى بانه عملية رصد وتأكد من ان المديرين يقومون باداء وظائفهم الادارية بالاسلوب الذى يحقق اقصى فعالية للعمل الادارى .

وان الهدف من هذا التقويم هو ايضاح مواقع الضعف فى العملية الادارية والعمل من ثم على تطوير المديرين وتدريبهم لزيادة فعاليتهم الادارية . كذلك اوضحنا ان هدف التقويم الآخر هو تمهيد الطريق للادارة لوضع نظام عادل للمكافأة والتشجيع والترقية للعناصر البارزة من المديرين ..

وقد تناولنا الاساليب المتعددة للتقويم وحددنا ثلاثة منها هى : (١) التقويم من خلال تحقيق النتائج ، (٢) تقويم المديرين كمديرين لا من حيث تحقيق النتائج وانما من حيث الكيفية التى يؤدون بها وظائفهم الادارية الرئيسية . (٣) تقويم المديرين وفق منهج الاسلوب التقليدى الذى يربط بين اداء المديرين وبين توفر بعض الصفات الشخصية مثل القيادة ، القدرة على التحليل ، المبادرة ، البديهة وبعد النظر ..... الخ

وانتقلنا بعد ذلك الى تطوير المديرين كخطوة لاحقة وذكرنا ان هدف التطوير هو زيادة كفاءة المديرين وفق مدرسة العملية الادارية ، وان الهدف الذى يقوم عليه التطوير الادارى فى المدخل السلوكى هو تعميق المفاهيم الانسانية للمديرين واحداث التغيير فى تصرفاتهم ثم نقل هذا التغيير الى المنظمة ككل ومن ثم اعادة البناء والاستراتيجية الادارية على اساس هذا المنطق .

وقد استعرضنا وسائل التطوير فى المدرسة العملية للادارة وذكرنا ان التدريب ياخذ اشكالا متعددة داخلية وخارجية ، وان طبيعة البرامج التدريبية ووسائلها واهدافها تختلف من حيث المستوى الادارى المطلوب تدريبه .

كذلك استعرضنا فى المدخل السلوكى لتطوير الاداريين الاشكال المتعددة للتطوير واوضحنا بشكل محدد خمسة اساليب هى :

١ ـ «تدريب اثارة الحساسية او المشاعر» . ٢ ـ التطوير التنظيمى .
٣ ـ التدريب بغرض تغيير السلوك. ٤ ـ التدريب من خلال جمع المعلومات واعادة بثها .
٥ ـ التدريبات الخارجية بالجامعات والمعاهد العلمية . وقد استعرضنا فى هذه الانواع طبيعة البرنامج وهدفه وبينا فى بعضها مزايا البرنامج وعيوبه المحتملة .

أسئلة للمراجعة

س ١ ـ عرف التقويم الاداري وحدد اهدافه ، ولماذا تمثل عملية التقويم مشكلة للادارة والاداريين ؟

س ٢ ـ اكتب عرضا تفصيليا تحدد فيه الاساليب المختلفة لتقويم الاداء الاداري للمديرين .

س ٣ ـ عرف مفهوم التطوير الاداري ، وما هي دواعيه .

س ٤ ـ ان احد اهداف التطوير الاداري في رأى فردريك هاس هو القضاء على مشكلة « تقادم المعرفة » لدى الاداريين .

ما معنى تقادم المعرفة ، ولماذا هي موضع اهتمام المديرين والادارة .؟

س ٥ ـ ناقش بشكل مفصل ثلاثة انواع من برامج التطوير الداخلية للمديرين .

س ٦ ـ استعرض اهم المبادىء اللازمة لضمان نجاح البرامج التطويرية للمديرين .

س ٧ ـ قارن بين اهداف وطبيعة ووسائل البرامج التدريبية لكل من الادارة الاشرافية ، والادارة العليا في التنظيم الاداري .

س ٨ ـ قارن بين موقف مدرسة العملية الادارية ، ومدرسة المدخل السلوكي في الادارة في اهداف التطوير الاداري

س ٩ ـ لماذا « تطوير الاداريين » ؟

س ١٠ ـ ما هو الفرق بين تطوير الاداريين وتطوير الادارة (او المنظمة) وفقا لمفهوم « بيتر دركر » ؟

س ١١ ـ ناقش التدوير الوظيفي كأسلوب لتطوير المديرين

س ١٢ ـ ماذا تعرف عن « التدريب من خلال اثارة المشاعر او الحساسيات » ما هي طبيعة البرنامج التدريبي ، ولماذا سمي بهذا الاسم ؟ اوضح مزاياه وعيوبه ، وكيفية تجنب هذه العيوب .

س ١٣ ـ اكتب تقريرا مفصلا تتحدث فيه عن « التطوير التنظيمي » مع مراعاة ان تحدد الهدف منه والاشكال التدريبية التي يأخذها هذا التطوير ـ وايهم في رأيك يمكن تطبيقه في منظمات الاعمال السعودية .

الجزء السادس

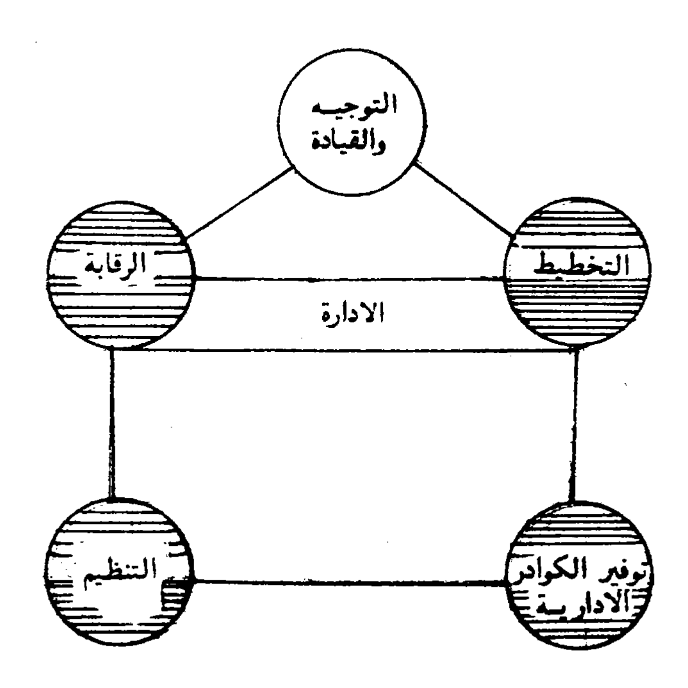
التوجيه والقيادة

الفصل السادس عشر : العنصر الانسانى فى الادارة : العلاقات بين الروؤساء والمرؤوسين .

الفصل السابع عشر : العنصر الانسانى فى الادارة : التحفيز .

الفصل الثامن عشر : القيادة الادارية .

الفصل التاسع عشر : الاتصالات الادارية .



الجزء السادس

يتناول هذا الجزء من الكتاب وظيفة الادارة الخاصة بالتوجيه والقيادة . ان هذا الجزء يجيب على عدد من الاسئلة هى :

١ ـ ماهى الاسس التى يجب أن تبنى عليها العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه فى العمل ؟

٢ ـ كيف يستطيع المدير دفع مرؤوسيه نحو انجاز الاهداف المطلوبة ؟

٣ ـ ماذا تعنى القيادة الادارية ومالذى يميز المدير عن القائد ؟

٤ ـ ماهى وسيلة بناء العلاقات بين المديرين والمرؤوسين ؟

وباختصار ، فان مانريد ان نقوله فى هذا الجزء هو ان انجاز اهداف المنظمة او الادارة لايمكن تحقيقه من منطلق مفهوم السلطة الادارية فقط ـ وانه لكى يتم انجاز هذه الاهداف بواسطة المرؤوسين لابد من توفر عدة خصائص هى ، التحفيز لا التهديد ، القيادة مقترنة بالسلطة ، التوفيق بين اهداف الادارة واهداف المرؤوسين لا احتكار واستغلال الجهود الانسانية ، واخيرا بناء شبكة من الاتصالات المتبادلة المبنية على التوازن فى العلاقات واعطاء واستقبال المعلومات ، لا الانفراد باعطاء التعليمات وغض النظر عن استقبالها ، او تفهم مطالب واحتياجات المرؤوسين .

الفصل السادس عشر :

العنصر الانساني في الادارة : العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

الاهداف التعليمية للفصل :

تتمثل اهدافنا التعليمية فى هذا الفصل فيما يلى :

* تعريف القارىء بطبيعة مفهوم وظيفة التوجيه والقيادة وذلك على ضوء العوامل الانسانية فى التنظيم.

* توضيح أهم خصائص العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكيفية بناء علاقات تسودها الثقة والتفاهم .

* التعريف باحتياجات الموظفين فى العمل وكيفية مقابلة الادارة لهذه الاحتياجات ـ وحسم الصراع فى تحقيق مطالب الادارة والموظفين .

موضوعات المناقشة

* طبيعة وظيفة التوجيه والقيادة
* طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
  - مبادىء العلاقات
  - اصدار الاوامر
* اساليب احلال التفاهم والثقة فى العلاقات
  - كيف يكسب الرئيس ثقة مرؤوسه
  - كيف يكسب المرؤوس ثقة رئيسه
* حاجة الادارة الى معرفة الموظف
* حاجة الادارة الى معرفة الاحتياجات الانسانية
  - طبيعة الاحتياجات
  - أولوية الاحتياجات
  - صراع الاحتياجات
* التوفيق بين احتياجات الموظفين واهداف الادارة
* دور الادارة فى تطويع الاضطرابات العاطفية والنفسية للموظف .

طبيعة وظيفة التوجيه والقيادة

من الصعوبة بمكان تخيل منظمة لايشترك فى تكوينها العامل الانسانى . ان اية منظمة هى فى الواقع نظام او خليط من النشاطات الانسانية التى تعمل مع بعض لتحقيق اهداف معينة للنظام . وتنشأ المنظمات عادة بهدف تقديم منتجات او خدمات للمجتمع ـ ولكى يتحقق لها ذلك فلابد لها من تجميع العديد من العناصر المنتجة من بينها العنصر الانسانى ـ وكما ان المنظمات لاتستطيع بل يستحيل عليها تحقيق اهدافها من غير الحصول على خدمات الافراد ، فان هؤلاء بدورهم يجدون فى المنظمات المنفذ لتحقيق احتياجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية .

ولكن هل تستطيع المنظمة تحقيق كل اهدافها من خلال الافراد ؟

وهل يستطيع هؤلاء بدورهم تحقيق كل اهدافهم من المنظمة ؟

ان هذا هو فى الواقع لب المشكلة فى العلاقات بين الادارة والموظفين او بين الرؤساء والمرؤوسين . ليس هناك من شك فى ان كل الموظفين يرغبون فى الترقية والحصول على المكافأة ، وتقبل الثناء ، ولكن هل تستطيع المنظمة ان تحقق كل ذلك ولكل الافراد العاملين بها ؟

هنا تتجلى قدرة المديرين واسلوب قيادتهم فى توجيه الافراد نحو انجاز الاهداف المطلوبة منهم على النحو الذى يتضمن تلبية مطالبهم واحتياجاتهم المختلفة .

ان العمل على تحقيق الاهداف المتبادلة لابد وان يقوم على تعاون مشترك وتفهم جيد للعلاقات بين الادارة والموظفين وادراك الحقيقة انه لايمكن تحقيق

اهداف احد الطرفين على حساب اهداف الطرف الآخر. فاذا كان الموظف يريد من الادارة ان تشبع احتياجاته المادية والمعنوية والاجتماعية الخ ... فانه مطلوب منه فى المقابل ان يحقق اهداف الادارة فى زيادة الانتاجية والولاء الكامل للمنظمة التى ينتمى اليها ، والتعاون مع رؤسائه بما يحقق المصالح المشتركة لكل الاطراف .

ان وظيفة الادارة فى هذا المجال تشتمل على عدة جوانب ، فهى لابد وان تعتمد اولا سياسة التوجيه بالتى هى احسن فى سعيها لتحقيق التعاون مع المرؤوسين ، (دون ان يحول ذلك الى استخدام سياسة الترغيب والترهيب فى المواقف التى تتطلب ذلك) ولكى يتم التوجيه على احسن صورة ممكنة فانه لابد وان يستند على التحفيز والتشجيع ، والاتصالات المتبادلة وهذا بدوره لابد وان يقوم على اساس فهم الادارة العميق للموظفين ، طبيعة الاختلافات بينهم ، طبيعة الاحتياجات الانسانية ، ومعرفة احتياجات ومطالب الموظفين ، وكذلك كيفية اشباع هذه المطالب ، وتحقيق التوازن بين اهداف الادارة واهداف الموظفين.

نفهم مما سبق (ان طبيعة وظيفة التوجيه والقيادة هى دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة) . ولكى يتم تحقيق ذلك فان على الرئيس ان يستخدم عناصر التشجيع والتحفيز والتى تعتبر من شروط القيادة الحكيمة .

وبطريقة اخرى فان (مضمون التوجيه والقيادة يتلخص فى الكيفية التى يستطيع بها الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقتهم ، وذلك فى اطار مناخ يحقق من خلاله اشباع رغباتهم او تحقيق اهدافهم) .

طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

يمكن النظر الى المدير او الرئيس من زاويتين هما ، انه يمثل عضوا فى الجماعة ، او انه يمثل عنصرا منفصلا عنها . وهو كعضو منفصل ومدير مسئول

لابد وان يعمل على تحقيق الاهداف المطلوبة من ادارته . ولكى يتم له ذلك فان المنظمة تضع تحت تصرفه الموارد المالية ، والانسانية. وتطلب منه تحقيق الترابط والتكامل بين هذه العناصر كوسيلة مباشرة لتحقيق الاهداف واذا كانت عملية ايجاد الترابط بين الموارد المالية والطبيعية امر ميسر بالنسبة للمدير ، فان العملية تبدو فى غاية الصعوبة عندما يتعلق الامر بالافراد والذين يتطلبون مهارة فائقة فى التوجيه والقيادة .

والمدير من موقعه كقائد لمجموعته لابد وان يستخدم معهم الاسلوب الحكيم فى التحفيز والاقناع الشخصى لكى يقوم الافراد بما هو مطلوب منهم من اعمال .

من ناحية اخرى ، فان المرؤوسين لاينظرون عادة الى المدير كعضو فى الجماعة ولكن كرئيس خارج الجماعة . وهو من هذا المنطلق يمثل السلطة الرسمية او المنظمة . كذلك ينظر المرؤوسون الى الرئيس كشخص مميز عنهم نظرا لانه يعرف اكثر منهم عن اهداف المنظمة ، سياساتها برامجها الحالية والجديدة ، والتغيرات المتوقعة . يضاف الى ذلك فان المدير يتميز عن المرؤوسين فى كونه اكثر تجربة وخبرة منهم ومن ثم فآراؤه وقراراته هى اكثر صوابية ومنطقا من آرائهم كمرؤوسين .

والمدير ايضا كعضو خارج مجموعة مرؤوسيه بيده القرارات التى تؤثر فى مستقبلهم سواء بالترقية ، او النقل ، او التقويم ، او منح العلاوات والمكافآت .

ولأجل ذلك فان العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين تكتسب طابعا مميزا عن تلك العلاقات القائمة بين المرؤوسين فيما بينهم سواء داخل اطار التنظيم الرسمى او التنظيم غير الرسمى . ومن ثم فان سلوكهم وتصرفاتهم تعتمد والى درجة كبيرة على هؤلاء الرؤساء ، من حيث طرازهم القيادى ، نوعية الاتصالات ، علاقة الرؤساء مع زملائهم الآخرين فى التنظيم ومدى الاحترام المتبادل فى هذه العلاقات ، صفاتهم المميزة ، درجة الثقة فيهم ، ومشاعرهم الانسانية .

ان كل هذه العوامل هى التى تؤثر والى حد بعيد على معنوية المرؤوسين ايجابا او سلبا ، وعلى طبيعة العلاقات بينهم وبين رؤسائهم .

مبادىء العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين :

من ناحية أخرى فان هناك مبادىء عامة لابد وان تستند عليها العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه . هذه المبادىء تتمثل فيما يلى : [١]

اولا : المبدأ الاول وهو يتعلق بالهدف من عملية التوجيه والقيادة . ويمكن شرحه على اساس ، انه (كلما كانت عملية التوجيه والقيادة فعالة كلما استطاع الرئيس دفع مرؤوسيه الى تحقيق الاعمال المطلوبة منهم ، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة) ان فعالية التوجيه والقيادة هنا تعنى قدرة الرئيس على تعميق مفهوم تحقيق الاهداف المطلوبة منهم ، وكيفية تحقيقها ، وكيفية دفعهم وتحفيزهم للعمل .

ثانيا : المبدأ الثانى . وهو مبدأ الانسجام فى الاهداف . وهذا يعنى انه على الرغم من اختلاف الأهداف والمطالب بين المنظمة والافراد العاملين بها الا ان هذا الاختلاف يجب ان لايعنى التناقض ، بل لابد للاهداف من ان تكمل بعضها وان يتحقق الانسجام بينها اذا اريد تحقيق التوازن بينها . كذلك فان اسلوب التحفيز والتشجيع الجيد لابد وان يتم بالشكل الذى يحقق فعلا اهداف واحتياجات المرؤوسين جنبا الى جنب مع تحقيق اهداف المنظمة . ومن هنا يمكن الاستنتاج بأنه(لكى تكون وظيفة التوجيه والقيادة فعالة وبناءة كلما تطلب ذلك ان يشعر المرؤوسون بأن اهدافهم تسير فى وفاق مع اهداف المنظمة وليس عكس ذلك)

ثالثا : المبدأ الثالث . « وهو مبدأ وحدة الأمر » بالاضافة الى كون هذا المبدأ هو أحد مبادىء التنظيم الا أنه فى نفس الوقت أحد مبادىء التوجيه والقيادة . وهو يعكس رغبة المرؤوسين فى ان يتلقوا أوامرهم أو توجيهاتهم من

---

(١) Koontz and ODonnel, Management, Op cit, PP. 449 —450

مصدر واحد ، وان يرفعوا تقاريرهم الى نفس هذا المصدر . وعليه يمكن تعميم القاعدة القائلة بأنه (كلما كان مصدر التوجيه والقيادة واحداً كلما انخفضت بالتالى مشاكل الازدواجية فى الاوامر والقرارات ، وكلما تعمق شعور المرؤوسين بالمسئولية عن النتائج المطلوبة منهم)

اصدار الأوامر والتعليمات :

يمثل اصدار الاوامر والتوجيهات جانبا من الوظيفة الادارية المتعلقة بالتوجيه والقيادة . والامر الموجه الى المرؤوسين قد يحمل معنى البدء فى عمل ما ، او احداث التغيير فى عمل قائم ، او ايقافه . والامر هو الوسيلة التنشيطية التى تحدث التفاعل والحركة فى جميع قطاعات العمل بالمنظمة ، وهو ايضا الوسيلة التى يمكن من خلالها شل حركة العمل فى جزء من التنظيم او فى التنظيم كله .

ان اصدار الاوامر او توجيهها يلقى على المديرين مهمة فهم الاوامر ، وطريقة تنفيذها ، وحدود التنفيذ قبل اصدارها الى المسئولين .

كذلك فان اصدار الاوامر يتطلب من المرؤوسين تنفيذها والعمل بموجبها فى مقابل الامتيازات المادية والمعنوية التى يتلقونها من المنظمة .

والامر كأسلوب من اساليب التوجيه يعنى (تعليمات معينة من الرئيس للمرؤوس يلزمه من خلالها بأداء عمل معين ، او التوقف عنه وفى ظل ظروف معينة)

وكما يتضح من هذا التعريف فانه يحمل عناصر معينة هى (١) انه يمثل علاقة بين الرئيس والمرؤوس فى خط معين من السلطة (٢) ، وان هذه العلاقة ليست عكسية اى ليست من المرؤوس الى الرئيس ، (٣) وانها تقوم بين المرؤوس ورئيسه المباشر وليس بين المرؤوس ورئيس آخر فى التنظيم ؛ (٤) وان هذا الامر وهذه التعليمات تتناول انجاز عمل معين يساهم فى تحقيق اهداف المنظمة ؛ (٥) وان رفض المرؤوس لتنفيذ محتوى ومضمون هذه التعليمات يعرضه للمساءلة والتحقيق ، او الفصل من العمل .

اساليب اصدار الاوامر

كيف يقوم الرئيس باصدار الاوامر الى المرؤوسين ، وهل يحمل الامر او التعليمات صفة العمومية او صيغة محددة ؟ وهل يكون كتابيا ام شفويا ؟ وهل يكون رسميا او غير رسمي ؟ هذا ما سنتناوله بالمناقشة فيما يلى : (١)

١ ـ **التعليمات العامة او المحددة** : تتوقف طريقة اعطاء التعليمات او الاوامر فى هذا الاطار على تفضيل المدير ، وقدرته فى الالمام بالظروف الحاضرة ومدى استجابة المرؤوسين للتعليمات .

وكلما كان المدير من النوع الحريص على عدم تفويض السلطة كلما كان ذلك ادعى الى ان تكون اوامره وتعليماته الى مرؤوسيه محددة .

ويميل هذا النوع من المديرين ايضا الى التوجيه ورقابة المرؤوسين عن قرب ، وهم ينطلقون فى هذه السياسة من كونهم يعرفون بدقة العمل المطلوب تنفيذه من المرؤوسين والطريقة التى يمكن ان يتحقق هذا التنفيذ من خلالها ، وما على المرؤوسين عندئذ الا السير بدقة فى تنفيذ هذه الاوامر ووفقا للاسلوب الذى يحدده الرئيس .

كذلك فان الظروف التى يعمل فى اطارها المدير تؤثر على الطريقة التى يصدر بها تعليماته لمرؤوسيه . وكلما كان المدير فى موقع لايسمح له بالالمام بجميع الظروف المحيطة بالمرؤوس فان تعليماته تميل فى هذه الحالة الى (العمومية) وترك قدر من الحرية للمرؤوس فى تنفيذ التعليمات وفق مجريات الظروف المحيطة . فمثلا فى حالة اصدار الاوامر الى مدير الفرع فى موقع جغرافى آخر ، او اصدار تعليمات الى مندوب البيع ، او ممثل الشركة فى قطر معين ، فان هذه التعليمات يجب ان تتصف بالعمومية و ألاتربط المرؤوس بتصرف معين قد يكون غير مناسب للظروف المحيطة ، وقد يتناقض مع مصلحة المنظمة ككل .

واخيرا فان ردود فعل المرؤوسين لاستقبال الاوامر وتنفيذها يختلف من شخص لآخر . فهناك من المرؤوسين من يفضلون الاشراف الدقيق من

---

(١) **J.R. Beishline, Military Management for National Defence, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice — Hall Inc., 1950)**

رؤسائهم ، ومن ثم تكون التعليمات المحددة هى الصورة المفضلة لديهم - وعلى عكس ذلك هناك من المرؤوسين من يرغبون فى منحهم درجة من حرية التصرف لاظهار مواهبهم وكفاءتهم - وهنا تكون التعليمات العمومية هى الافضل بالنسبة لهؤلاء .

وفى رأينا فى ان درجة تعليم المرؤوسين وثقافتهم وكذلك مايملكون من خبرة وتجربة يمكن ان تقود المديرين الى تفضيل اصدار تعليمات عامة وليست محددة .

٢ - التعليمات الكتابية او الشفوية : هناك بعض العوامل المؤثرة فى اسلوب اصدار الاوامر من حيث كتابتها او القائها شفويا ومن هذه العوامل ، (١) مدى استمرارية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ؛ (٢) الثقة المتبادلة بينهما - (٣) تجنب الازدواجية او التداخل ، أو الغموض(٤)حالات التكليف الخاصة .

وتؤثر استمرارية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس - فى كون التغير المستمر بين المرؤوسين يحتم على الرئيس ان تكون تعلياته واوامره مكتوبة ليطلع عليها المرؤوسون عند قيامهم بتنفيذ الاعمال المطلوبة منهم .

اما اذا كانت هذه العلاقة دائمة ولايتوقع ان يتغير الرئيس او المرؤوس فان الاوامر الشفوية قد تكون البديل الايسر لاصدار التعليمات .

كذلك فان درجة الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه تلعب دورا مؤثرا فى كيفية اصدار الاوامر . فكلما كانت هذه الثقة مهزوزة كلما تطلب ذلك ان تكون الاوامر مكتوبة . ومن الاسباب التى تساهم فى احداث الفجوة فى الثقة هو الاتهامات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه . فقد يتهم الرئيس احد مرؤوسيه بتوسيع نطاق سلطاته عن تنفيذه التعليمات المطلوبة ، او التخلى عن المسئولية . كذلك قد يتهم المرؤوس رئيسه بأنه يصدر الامر ثم ينكر اصداره او يتناساه ، اوقد يشعر المرؤوس ان امرا ما قد يحمله مسئولية كبرى وهنا يصر على ان يكون هذا الامر كتابيا ، حيث تكون نتائج هذا الامر النهائية من مسئولية الرئيس الذى اصدره . فى مثل هذه الظروف من عدم الثقة يفضل ان تكون الاوامر الموجهة الى المرؤوسين فى صيغة كتابية .

كذلك يفضل ان تكون الاوامر الموجهة كتابيا اذا كان ذلك سيؤدى الى منع حدوث الازدواجية او التداخل ـ وتفضل المنظمات الكبرى الصيغة الكتابية فى اصدار التعليمات نظرا لتعدد قنوات الاتصال واحتمال التشويه او النقص فى التعليمات فيما اذا كانت شفوية .

اما فى حالات التكليف الخاصة فان الاوامر الموجهة لابد وان تكون تحريرية . فاذا اصدر الرئيس امرا الى احد مدراء الادارات المختلفة بالقيام بعمل معين يتطلب تعاون اكثر من جهة فى المنظمة ـ فان الرئيس قد يصدر مايسمى (بالتعميم الكتابى) الى الادارات المطلوبة تعاونها يحدد فيه العمل المطلوب من كل منهم فى سبيل انجاز المهمة التى كلف بها احد المدراء ، او ان يطلب منهم مجرد التعاون مع الشخص المكلف بالمهمة .

٣ ـ التعليمات الرسمية او غير الرسمية .

بخلاف المؤسسات العسكرية فان الاوامر والتعليمات فى بقية المنظمات قد لاتأخذ الصيغة الصارمة والقاطعة . بل فى الغالب فان الطريقة غير الرسمية هى التى تسود فى طريقة اصدار التعليمات ـ وهذه الطريقة قد تأخذ شكل الاقتراحات من الرئيس للمرؤوس ، او اخذ الرأى فى اداء عمل معين ، والطريقة التى يمكن ان يتم بها الاداء .

وعادة ماتتم هذه الصيغة من التعليمات فى الاعمال اليومية وخلال الاتصالات المستمرة بين الرئيس والمرؤوس . وحينما يكون العمل المطلوب تنفيذه على جانب مهم ويتطلب العمل الجماعى من المرؤوسين فقد يكون الاسلوب الرسمى هو الاتجاه الواجب تطبيقه من قبل الرئيس حتى تكون المسئولية واضحة ومحددة امام المرؤوسين .

وعلى اى حال فان الاسلوب الرسمى او غير الرسمى فى مخاطبة المرؤوسين قد يتأثر بنوعية العلاقة السائدة بين الطرفين ، وكلما كانت هذه العلاقات قائمة على اساس من التفاهم المشترك ، وكان الرئيس محبوبا من مرؤوسيه ، كلما ساعد ذلك على اعتماد الاسلوب غير الرسمى فى تحقيق الاهداف المشتركة للطرفين وللمنظمة معا .

نحو علاقات أكثر فهماً بين الرئيس والمرؤوس

ليست هناك مثالية مطلقة فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى التنظيمات الرسمية او حتى غير الرسمية ـ ونقصد بالمثالية هنا هو أن يقوم المرؤوس بتأدية واجباته المطلوبة منه بكل تفان وإخلاص وان يعمل على تنفيذ هذه الواجبات بالشكل المناسب وفى الوقت المناسب ، وأن يكون رقيب نفسه . وفى الجانب الآخر فإن الرئيس المثالى حسب تصورنا هو الرئيس الذى يقدر جوانب الضعف والقوة فى مرؤوسيه ، وهو الرئيس الذى لايصدر الأوامر ولكنه يقترحها ، وهو الذى لايتشبث بالسلطة بل يفوضها فى الحالات المطلوبة ، وهو أيضا الشخص الذى يقوم المرؤوسون بتحقيق اهداف قسمه دون أن يستغل فى ذلك صلاحيته الرسمية المطلقة .

ولكن هل تتوفر هذه المثالية فى التعامل ؟ الواقع قد لايكون كذلك ـ ولكن هذا لايمنع من القول بأن هناك جوانب مضيئة دائما فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ـ وهناك الكثير من المناسبات التى يعبر فيها المرؤوسون عن تقديرهم لرؤسائهم وخاصة فى حالات النقل أو التقاعد او الانتقال الى دائرة عمل آخر . إما من خلال الحفلات الوداعية ، او من خلال تقديم الهدايا التذكارية .

من ناحية اخرى ، فان وجود المرؤوسين المخلصين لعملهم وواجباتهم ليس أمراً نادر الحدوث بل ان هناك من المرؤوسين من يشكلون فراغا كبيرا فى العمل اذا حدث لهم غياب مؤقت ، أو نقل ، أو تقاعد ، أو ترقية . وكثيرا مانشاهد بعض المنظمات او الادارات تكرم بعض موظفيها او تعطيهم شهادات التقدير والإنجاز .

ان هذه فى الواقع حالات موجودة بالفعل فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى كثير من المنظمات ، ولكن ليست كل العلاقات القائمة من هذه النماذج . ويمكن ان نتصور النماذج التالية من العلاقات : ـ

١ ـ وجود رئيس ومرؤوس متفاهمين = انتاجية ومعنوية مرتفعة

٢ ـ رئيس متفهم ومرؤوس غير متفهم = انتاجية منخفضة ومعنوية مرتفعة

٣ ـ مرؤوس متفهم ورئيس غير متفهم = انتاجية عالية ومعنوية منخفضة

٤ ـ رئيس غير متفهم ومرؤوس غير متفهم = انتاجية ومعنوية منخفضتين

وبطبيعة الحال فاننا نتوقع وجود جميع النماذج الاربعة السابقة فى المنظمات ولكن على درجات متفاوتة . ولعل البيئة والخلفية الاجتماعية والحضارية والثقافية تلعب ايضا دورا بارزا فى الشكل الذى يظهر فيه النموذج الاكثر حدوثا من بين النماذج السابقة .

إننا من خلال السطور القادمة سنقدم محاولة نهدف منها الى تحسين اسلوب العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين واحلال التفاهم وهو مايساهم فى رأينا فى رفع الإنتاجية والمعنوية معا .

كيف يكسب الرئيس ثقة مرؤوسيه ؟

لقد ادلى كثير من الباحثين فى وسائل واساليب احلال التفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه وكيفية كسب ثقتهم ومن ثم اخلاصهم وانتاجيتهم فى العمل . ولعل احدث هذه الآراء هو مايقدمه لنا (برنارد روزنبوم) [(١)] (فى الكيفية التى يجب أن يعامل بها الرئيس مرؤوسه) والتى تشمل فى رأيه مايلى : ـ

١ ـ إظهار الاحترام والتقدير للموظف لا التعالى والنفور .

٢ ـ التركيز على المشكلة لا على الشخص

٣ ـ دعم التعليمات

٤ ـ الإنصات لا التشاغل

٥ ـ تحديد اهداف واضحة ومتابعة الاتصالات .

اولا : إظهار الاحترام والتقدير لا التعالى والنفور : ان كسب ثقة المرؤوس وتأييده لقرارات رئيسه وتعليماته يجب ان تتم فى اطار من الاحترام والتقدير للموظف لا التعالى عليه من حكم موقع السلطة والقيادة . فمثلا اذا كلف الرئيس مرؤوسه باعداد تقرير ما او عمل معين ثم اتضح ان هذا التقرير او العمل ليس بالصورة التى يتوقعها الرئيس نتيجة جوانب نقص او ضعف معينة ، فان على الرئيس ان يبدأ مناقشته مع

---

(١) Bernard L. Rosenbaum, How Good People—Handelers Motivate Others. Nation's Business (U.S.:Chamber of Commerce, 1978)

مرؤوسه بابراز الجوانب الجيده للتقرير أو العمل المنجز ، ثم يطلب بعد ذلك من المرؤوس مراجعة هذا التقرير او العمل وتعديله على ضوء ملاحظات محددة من الرئيس .

كذلك قد يحدث ان يطلب الرئيس من مرؤوسه القيام باعداد تقرير او عمل ويقوم المرؤوس فعلا بهذا العمل ولكن متأخرا عن الوقت المحدد من رئيسه . وهنا يجب على الرئيس ان لايثور او يغضب من هذا التأخير اذا كان ذلك للمرة الاولى ، بل يمكن أولاً ان يبدأ بتقدير جهود المرؤوس على هذا التقرير وثنائه على منجزاته ، ثم يلفت نظره بعد ذلك وبصورة هادئة الى اهمية انجاز العمل المطلوب فى الوقت المحدد .

من ناحية أخرى ، فاذا كلف الرئيس مرؤوسه بعمل معين فربما كان من الافضل مخاطبته بقوله (اننى اتوقع منك ان تحقق النتائج التالية من هذا العمل) ، وليس (بقوله يجب عليك انجاز هذا العمل وبالنتائج التاليه) ان هذه اللهجة فى المخاطبة تحمل فى طياتها الاقتراح لا الأمر .

ثانيا : التركيز على المشكلة لا على الشخص : كثيرا ما تحدث مشاكل او مواقف تسبب غضب الرئيس من مرؤوسه حتى ولو كان ذلك من منطلق حسن النية . وحتى يمكن تجنب ذلك فان على الرئيس ألاينظر الى اية مشكلة من مرؤوسه من زاوية شخصية بل عليه ان يعرف اسباب هذه المشكلة وكيفية حلها . فاذا لاحظ الرئيس على مرؤوسه مثلا غيابه المتكرر ، فان من الافضل مناقشة ذلك من ناحية موضوعية وليست شخصية ـ فبدلا من ان يقول الرئيس لمرؤوسه (لقد تكرر غيابك لعدة مرات وسوف اتخذ بحقك الاجراءات النظامية) ربما كان من الافضل القول لقد لاحظت تكرر غيابك لعدة مرات خلال هذا الشهر فما هى المشكلة او ماهو السبب ؟

إن مبادرة الموظف بهذا السؤال قد تؤدى الى شرح اسباب هذا الغياب بشكل صريح مع رئيسه وقد يتضح فعلا ان المرؤوس لديه من المشاكل الخارجية مايحول فعلا دون انتظامه فى العمل . واذا ماحدث مثل هذا التصارح فان الرئيس قد يستطيع فعلا حل هذه المشكلة ومن ثم القضاء على مسببات الغياب دون اى تجريح او إثارة شخصية للموظف .

ثالثا : دعم التعليمات من أجل تحقيق التصرف المطلوب : ويتطلب هذا الدعم ان يقوم الرئيس بتشجيع مرؤوسه فى تحقيق التصرف المطلوب منه او عدم تشجيعه او حتى تجاهل تصرفه اذا كان هذا التصرف غير مرغوب :

ويكون التشجيع من خلال قيام الرئيس بتقدير الموظف وثنائه على تصرفه وسلوكه فى العمل وانجازاته المحققة ، كذلك قد يكون التشجيع ممثلاً فى الترقية ، او زيادة الراتب ، او منح العلاوة الاستثنائية ، او حتى اعطائه المزيد من الحرية والتصرف وذلك من خلال رفع عناصر الضغط على المرؤوس وزيادة صلاحياته وسلطاته .

كذلك قد يكون عدم التشجيع ممثلا فى سلبية الرئيس او تجاهل تصرف المرؤوس اذا لم يؤده على النحو المطلوب منه . وهنا نود ان نلفت النظر الى ان العقاب على تصرف غير مرغوب قد يزيد من حدة المشكلة وقد يثير المرؤوس ، وقد يقيد نفس السلوك حتى ما انتهى تطبيق العقاب . وعلى الرئيس قبل ان يطبق مبدأ العقاب ان يسأل نفسه عن نتائج العقاب على مرؤوسه ـ فقد يكون المرؤوس من النوع السريع الإثارة ، ومن ثم لايزيده العقاب الا عنادا واصرارا على نهج نفس السلوك . وفى مثل هذه الظروف فان تجاهل الرئيس لتصرف المرؤوس قد يكون اسلوبا مفيدا . ويمكن ان يتحقق هذا التجاهل إما من خلال رفض الرئيس لبعض مطالب المرؤوس ، او عدم الاتصال به تليفونيا مثلا . وبطبيعة الحال فان مثل هذا التصرف من الرئيس يجب ان يكون مؤقتا وان ينتهى اذا ما شعر الموظف بسوء تصرفه وعمل على اصلاح اخطائه .

رابعا : الإنصات لا التشاغل : ان الانصات للمرؤوس وتأكيد مايقول هو نوع من المشاركة الوجدانية من الرئيس للمرؤوس يؤدى الى رفع معنوية هذا الأخير ويشعره بتجاوب رئيسه معه فى الموقف الذى يواجهه .

فلو جاء موظف الى رئيسه قائلا : (لقد اعطيتنى عملا اضافيا ، وأرى اننى استحق مكافأة خارج وقت الدوام على هذا العمل ، ولكن لم يصرف لى شيء بينما صرف للآخرين) ... هنا وحتى يشعر هذا الموظف ان رئيسه يسمع وينصت فعلا لما يقول يمكن ان يرد رئيسه عليه قائلا (انك تقول اننى كلفتك بعمل اضافى وانك تستحق مكافأة خارج الدوام وانها لم تصرف لك بينما صرفت لزملائك الآخرين) ان رد الفعل

الاولى عند هذا الموظف هو ان رئيسه يتابع فعلاً مايقول وليس منشغلاً عنه فى امور أُخرى . ثم يبدأ بعد ذلك الرئيس فى شرح وجهة نظره للمرؤوس ، والاسباب التى دعت الى عدم صرف هذه المكافأة له ... وقد يعده مستقبلا بتعويضه عن جميع استحقاقاته عن العمل الاضافى .

إن من اسوأ الامور التى تضايق المرؤوسين من روسائهم هو تجاهلهم عند الحديث اليهم .

خامسا: تحديد اهداف واضحة للمرؤوس ومتابعة الاتصالات معه : قد يجتمع الرئيس مع مرؤوسه لمناقشة مشكلة او موقف ما ـ وقد يستدعى الموقف اجتماعا آخر لمناقشة النتائج المحققة . هنا يمكن للرئيس ان يقول للموظف (دعنا نجتمع فى الساعة التاسعة من صباح بعد غدٍ لنرى مدى التقدم الذى تحقق فى العمل) ويجب ان نلاحظ ان على الرئيس ان لايحدد هدفا سهلا او هدفا صعبا لايمكن تحقيقه من المرؤوس ولكن عليه ان يحدد لمرؤوسه هدفا يولد فيه روح الحماس والمبادرة والثقة بالنفس .

ان هذا النوع من العلاقات السابقة من جانب الرئيس سيعمق فى تقديرنا الفهم المشترك من قبل المرؤوسين مع رؤسائهم الامر الذى سينعكس فى الأجل الطويل على تحسين الانتاجية ورفع المعنوية وهما مطلبان تحرص عليهما الادارة والافراد معا .

كيف يكسب المرؤوس ثقة رئيسه ؟

ان تطوير علاقات بناءة بين الرئيس والمرؤوس يجب ان لايقع كليا على عاتق الرئيس . فالرئيس اولا وقبل كل شيء هو بشر مثله مثل مرؤوسه ـ وقد لايكون اكثر حكمة او نضوجا منه . ومن ثم فان على المرؤوس بدوره يقع عبء آخر فى تعميق وتطوير علاقاته مع رئيسه بالشكل الذى يكسب فيه ثقة هذا الأخير ويحقق بالتالى الاهداف المشتركة للطرفين وللمنظمة معا [١]

ان على المرؤوس ان يدرك مقدار اعتماد رئيسه عليه ، وان مقدار تعاون هذا المرؤوس ينعكس على النتائج المطلوبة من الرئيس نفسه .

---

(١) John Kotter, Power in Management (AMACOM, 1979)

كذلك يجب ان يعرف المرؤوس ان مقدار مايقدمه من جهود ، ومن تعاون ، ومقدار مايتوفر فيه من نزاهة وامانة فى العمل يمكن ان ترفع من وزن رئيسه امام رئيسه الأعلى المباشر . او ان تحدث الضرر بمركز رئيسه امام الآخرين. ومن هذا المنطلق فان على المرؤوس ان يبذل قصارى جهده فى تحسين هذه العلاقات ودعم الثقة المتبادلة بين الطرفين . ان مثل هذا التطوير يضع على المرؤوس عبء التعرف على عدة جوانب من شخصية رئيسه ، وان يقارن بين هذه الجوانب وبين الجوانب الاخرى التى تميز شخصيته هو بالذات ، ثم يحاول بعد ذلك بناء علاقات متبادلة من مفهوم هذا التحليل المسبق .

وفى هذا الاطار يقدم لنا (جبارو ، وكوتر) بعض الاقتراحات البناءة حول الكيفية التى يجب فيها على المرؤوسين تطوير وسائل العلاقات مع رؤسائهم . وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلى [1]

اولا : ان يتعرف المرؤوس على ابعاد شخصية الرئيس من حيث :

١ ـ اهدافه

٢ ـ الضغوط التى يتعرض لها : ضغط العمل ، والرؤساء ، والاطراف الخارجية.

٣ ـ مصادر القوة والضعف فى شخصيته

٤ ـ اسلوبه فى العمل : هل يفضل التقارير المكتوبة ، أم المحادثات الشفوية مثلا.

ثانيا : ان يقوم المرؤوس نفسه على ضوء :

١ ـ مصادر القوة والضعف فى شخصيته

٢ ـ أسلوبه فى العمل

٣ ـ نظرته فى قبول السلطة ، أو الاستقلالية

ثالثا : ان يقوم المرؤوس بعد ذلك بتطوير علاقاته مع رئيسه بالشكل الذى يحقق :

١ ـ تلبية احتياجاته وسلوكه فى العمل (أى المرؤوس)

٢ ـ النتائج والمبادرات التى يتوقعها كل طرف من الطرف الآخر

---

(١) John Gabarro and John Kotter, Managing Your Boss, Harvard Business Review (Jan.- Feb. 1980) PP. 92 — 100

٣ ـ تزويد رئيسه بالمعلومات التى تساعده على تقويم المواقف والمشاكل قبل اتخاذ اية قرارات او اجراءات من شأنها التأثير على علاقاتهما او تحقيق اهداف المنظمة .

٤ ـ ثقة الرئيس فى امانة ونزاهة المرؤوس ، وفى احترامه للتعهدات او المواعيد .

٥ ـ احترامه لوقت رئيسه ، وعدم اضاعته فى ترهات الأمور ، الا فيما يستحق البحث والاستشارة فعلاً .

حاجة الادارة الى معرفة الموظفين واحتياجاتهم

لقد توصل علماء النفس والادارة الى حقيقة هامة وهى ان شخصية الموظف كانسان تتغير بمرور الوقت ، وان ابعاد هذا التغير لابد وان يؤخذ فى الاعتبار من جانب الادارة فى تحديد سياسات العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين فى المنظمة .

ويقدم لنا ارجريس نموذجا لتغير شخصية الانسان خلال مراحل حياته وينصح الادارة ان تدرس هذا التغير عند تحديدها للاسلوب الذى تتعامل به مع موظفيها وطبقا لهذا النموذج فان الانسان يمر خلال حياته بمرحلتين هما (مرحلة الطفولة) ، ومرحلة النضج . وتتميز مرحلة الطفولة بعدم النضوج الفكرى ، وقصر النظر ، وعدم التعمق فى فهم الاشياء والظواهر المحيطة . وعرضية الاهتمامات وسطحيتها ، ومحدودية القدرة على التعرف ، والاعتماد على الغير . اما مرحلة النضوج والتكامل فان اهم مايميز الانسان خلالها هو تزايد الحركة والنشاط ، الميل الى الاستقلال ، معرفة الذات والقدرة على كبح جماح النفس ، الطموح والرغبة فى الوصول الى المراكز الافضل ، بعد النظر ، عمق الاهتمامات والرغبات ، والقدرة على السلوك بطرق مختلفة [١] . هذه الابعاد المختلفة لشخصية الفرد على حد قول ارجريس غير ثابتة ولكنها متطورة بتقادم تطور سن الفرد فى مراحل النمو المختلفة . وهى اى هذه الابعاد لاتشكل اخلالا ولاتناقضا

---

(١) **Chris Argyris, Personality and Organization, (New York: Harper and Row, Publisher, Inc., 1957) P. 50**

مع احتياجات الانسان . ويضيف ارجريس انه على الرغم من ان المنظمات تسعى جاهدة فى الحصول على العقلاء من الموظفين الا ان تصرفاتها فيما يختص بالمحافظة على مالديها من القوى البشرية او اجتذاب الآخرين من خارجها يتعارض مع هذه المفاهيم لأبعاد شخصية الانسان .

ويميل (دوجلاس مكريجر) الى رأى (ارجريس) ، فى قوله بأن الادارة التقليدية فى المنظمات تميل الى تخييب آمال ورغبات كثير من الموظفين . ومن خلال نظريتيه الشهيرتين بنظريتى(× ، Y) يقدم لنا مكريجر نظرة الادارة الى الانسان فى الصورة التالية التى يطلق عليها نظرية × : (١)

١ ـ يميل الانسان العادى بطبيعته الى كراهية العمل كراهية فطرية ، ويعمل على تجنبه كلما امكنه ذلك .

٢ ـ وبسبب هذه الكراهية الفطرية للعمل فان الغالبية العظمى من الافراد (من وجهة نظر الادارة) لابد وان يوجهوا ويراقبوا ويهددوا بالعقاب ان هم تهاونوا فى انجاز الاعمال المكلفين بها .

٣ ـ ان الانسان العادى يميل الى ان يوجه من الآخرين ، ولكنه يحاول التخلص من المسئولية ، ولديه القليل من الطموح ، ويهتم اساسا بالبقاء فى العمل بغض النظر عن النتائج .

ومن خلال هذه الصور المتعددة لنظرة الادارة التقليدية للفرد يرى مكريجر ان هذه النظرة لاتمثل فى الواقع الا اعترافا من الادارة بعدم وصول الفرد الى النضج او الرشد ـ وهو مايؤدى فى النهاية الى حدوث نوع من الصراع فى العلاقات بين الادارة والموظفين .

ويضيف مكريجر الى ان الابحاث والدراسات الاجتماعية والنفسية وكذلك المشاهدات العلمية تقدم لنا صورا تعكس مفهوم النظرية السابقة . ومن ثم فانه يقترح ان تتبنى الادارة فى علاقاتها مع الموظفين مايطلق عليه (نظرية Y) والتى تقوم على التصورات التالية للانسان :

---

(١) Douglas Mc Gregor, The Human Side of Enterprise OP. cit., PP. 33 — 34

١ ـ ان المجهود العقلى والعضلى للانسان فى عمله هو شيء طبيعى ، وان العمل بالنسبة للفرد هو شيء فطرى كالراحة والميل الى اللعب والتسلية .

٢ ـ وان الانسان يميل عادة الى توجيه ومراقبة نفسه فى تحقيق الاعمال المطلوبة منه دون حب لتدخل الآخرين .

٣ ـ وان تحقيق الانجازات او الاهداف يجب ان ينظر اليه من زاوية المكافأة والتقدير لا من زاوية التهديد والعقاب .

٤ ـ ان الانسان العادى يميل فى الظروف الملائمة الى تحمل المسئولية وتقبلها .

٥ ـ وان طاقات الانسان وامكانياته فى عالم اليوم الصناعى ليست مستغلة تماما من قبل ادارة المنظمات .

ومن خلال ابعاد (نظرية Y) يرى (مكريجر) ان الادارة اليوم متهاونة فى تحقيق الظروف الملائمة لاشعار الموظف بأنه انسان راشد ، وانها تعامله من منطلق عدم النضج وبالاسلوب الذى يحقق لها اهدافها دون مراعاة لمطالب واحتياجات واهداف هذا الموظف .

حاجة الإدارة إلى معرفة الاحتياجات الإنسانية

Human Needs

ان ادراك الادارة لمعرفة احتياجات الموظفين لابد وان يستند اساسا الى معرفتها لاحتياجات الانسان والاسباب التى تدفعه للعمل . ان مثل هذا الادراك يساعد بلاشك الادارة الى فهم احتياجات موظفيها وتقدير اهمية تلبية هذه الاحتياجات فى تحقيق اهدافها الرسمية . ومن ثم العمل على اشباعها وهو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطرفين تقوم على الفهم والتعاون بدلا من الصراع وتبادل التهم .

واحتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينة ، ولكن جميع الموظفين وفى جميع المستويات الادارية يسعون جاهدين للحصول على هذه الاحتياجات من المنظمات التى يعملون بها . فاذا تحقق الاشباع لمطلب معين ظهر مطلب آخر وظهرت جهود اخرى لاشباع هذا المطلب ... وهكذا .

طبيعة الاحتياجات الانسانية

ماهى الاحتياجات الانسانية ؟ **Human Needs**

لقد جرى العرف على تصنيف احتياجات الانسان الى ثلاث تقسيمات رئيسية هى :

- الاحتياجات الطبيعية **Physical Needs**
- الاحتياجات الاجتماعية **Social Needs**
- احتياجات الاستئثار الذاتى **Egoistic Needs**

وتسمى الاحتياجات الطبيعية (بالاحتياجات الأولية) ، أما الاحتياجات الاجتماعية ، والذاتية فتسمى (بالاحتياجات الثانوية) على اعتبار انها تلى الاحتياجات الطبيعية فى الاهمية .

وتتمثل الاحتياجات الطبيعية فى (الاحتياجات الغريزية) النابعة من التكوين الطبيعى للانسان والتى تولد بمولده ، وهى الاساس فى استمرار الحياة للعنصر البشرى ، مثل احتياجات (المأكل) (والمشرب) (والهواء) ، (والمسكن) ، (والملبس) ، (والراحة) . وبمقتضى النظرية القائلة بان الانسان اقتصادى التفكير فان هذه الاحتياجات تعد الاحتياجات الوحيدة التى يسعى الانسان دائما لتحقيقها . واذا ما اصبحت هذه الاحتياجات عرضة للخطر او عدم الوفاء بها فان تأمينها يصبح فى حد ذاته مطلبا اوليا يسعى الانسان الى ضمانه وتلافى الاخطار التى تحد من تحقيقها .

وعلى عكس الاحتياجات الطبيعية الاولية ، فان الاحتياجات الاجتماعية هى احتياجات « مكتسبة » ، ولاتولد مع الانسان وان اشباعها يتوقف على مشاركة الآخرين ، وتجاربهم ، وهى اى هذه الاحتياجات تختلف من بيئة لاخرى ومن مجتمع لآخر حتى داخل البيئة الواحدة . وأمثلة الاحتياجات الاجتماعية ، « حب الاتصال وتكوين العلاقات مع الآخرين » ، « والرغبة فى الانتماء » ، « تكوين الصداقات » ، (والحصول على رضاء الآخرين وقبولهم)

وأية محاولة من قبل الاشخاص او المنظمات للحد من هذه الاحتياجات او تطويعها او الوقوف ضدها فان ذلك سينعكس على معنويات الافراد ونفسياتهم ، وطرق

تفكيرهم ، وانتاجيتهم فى العمل . لذلك فان ردود الفعل الناجمة عن مثل هذه المواقف فى التنظيات الرسمية ، هو ظهور التنظيات غير الرسمية بشعاراتها واهدافها المختلفة .*

ويأتى بعد ذلك النوع الثالث من الاحتياجات ، وهى الاحتياجات الذاتية والنابعة من تقدير الفرد لذاته ورغبته فى الاستئثار والاستقلال ، والسيطرة وتقدير الآخرين له . وكما اسلفنا فان الانسان اجتماعى بطبيعته ويرغب فى الانتماء وتكوين العلاقات مع الآخرين .. غير ان لذلك حدوداً معينة يحرص الفرد على عدم تجاوزها ، وهى الاحتفاظ بشخصيته الخاصة داخل اطار معين ومعروف بين رؤسائه وزملائه فى العمل .

وقد تتعارض رغبة الفرد فى الاستئثار مع رغبته فى تكوين العلاقات والصداقات والانتماء الى مجموعات او شلل غير رسمية . وهناك من الافراد من قد يرفض الترقية او النقل اذا كانت ستبعده عن جو الصداقات او تسبب له إحراجات امام زملائه . فالعامل الذى يرقى الى رئيس عمال قد يصبح بعد هذه الترقية موضع شك زملائه ونفورهم منه على اعتبار انه متعاون مع الادارة ، ومن ثم فقد تنعدم الثقة بين الطرفين .

ومن هنا يأتى الصراع بين الرغبة فى الاستئثار بشىء خاص وبين الرغبة فى الاحتفاظ بالصداقة والزمالة ، وهو امر يجب ان تنظر له الادارة والرؤساء بشىء من الاهمية والمفهومية .

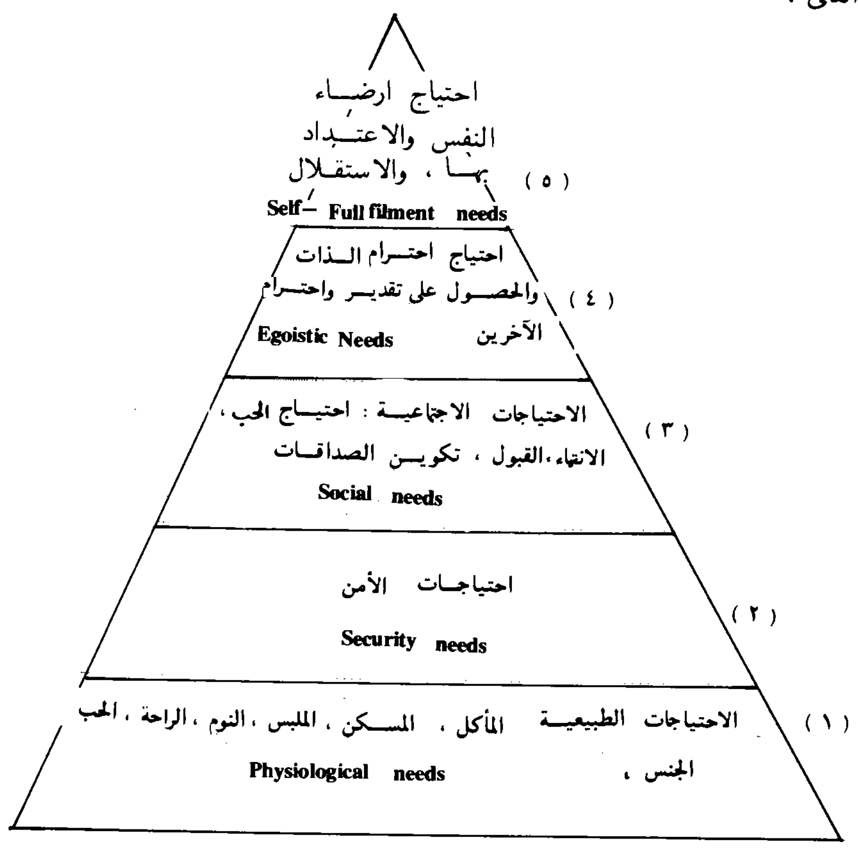
والانسان ايضا يحب الاطراء والثناء وتقدير الآخرين له ولإنجازاته . وعلى الادارة أن تعى ان ذلك يمثل مطلبا هاما من مطالب موظفيها . فكل انسان مهما كان عمله ومستواه الادارى ابتداء برئيس مجلس الادارة وانتهاء بالعامل المسئول عن الحراسة او التنظيف يودأن يكون موضع تقدير الاخرين وثنائهم على انجازاته واتقانه لعمله .

تدرج الاحتياجات واولويتها Hierarchy of Needs (نظرية ماسلو)

يتفق علماء النفس والاجتماع والادارة والاقتصاد على ان احتياجات الانسان متعددة ، وان عملية الاشباع هى عملية لانهائية . فإشباع مطلب معين يقود بالتالى الى السعى من جديد لاشباع مطلب آخر .

* راجع التنظيم غير الرسمى فى الفصل العاشر من هذا الكتاب للوقوف على اسباب ظهوره ، خصائصه ، علاقته مع التنظيمات الرسميه ، ومزاياه وعيوبه

على أن هؤلاء العلماء يختلفون فى ترتيب الاولويات لهذه الاحتياجات . ولعل اهم دراسة فى هذا الصدد هى محاولة (ابراهام ماسلو) **Maslaw** الشهيرة بتقسيم الاحتياجات الانسانية طبقا لاهميتها الى خمسة احتياجات اساسية تأخذ الشكل التصاعدى حيث تبدأ اول خطوة باحتياجاته الطبيعية ، ثم تتدرج هذه الاحتياجات لتصل الى المطلب الخاص بارضاء النفس والاعتداد بها .. كما يشير الى ذلك الشكل التالى : (١)



---

(١) **Abraham H. Maslaw, Motivation and Personality, (New York: Har Per and Row Publishers, Inc., 1970) Ch.4**

وفى رأى ماسلو فان الاحتياجات الطبيعية للانسان هى بالضرورة أولى احتياجاته المتعددة . فاذا جاع الانسان فان الطعام هو المطلب الأول . واذا توفر هذا الطعام ظهرت من ثم الحاجة الثانية فى سلسلة الاحتياجات ، وهى المحافظة على مصدر هذا الطعام . والدخل المالى من الوظيفة هو فى حد ذاته احتياج أولى . اذ بدون هذا الدخل لن يحقق الفرد احتياجاته الطبيعية كالطعام والملبس والمسكن . لذلك فانه من الطبيعى جدا ان تحرص الادارة قبل ان تبحث الادارة فى تحسين ظروف العمل على تحسين الدخل المالى للموظف ثم تفكر بالتالى فى اشباع الاحتياجات الثانوية . فاذا كان على سبيل المثال مستوى الرواتب والاجور ضئيلا بالمقارنة مع المستوى العام للمعيشة وبالجهد المبذول فى الوظيفة فان الموظف سيشعر فى قرارة نفسه ان الادارة قاصرة عن مقابلة احتياجه الأساسى وستضيع بالتالى جهود الادارة فى تحفيز الأفراد لمزيد من العمل والانتاجية ، او خلق الوفاق والانسجام بين الطرفين .

ويجدر بنا ان نشير هنا الى ان اشباع بعض الاحتياجات الطبيعية للفرد والمتمثلة فى تحقيق دخل افضل هو امر نسبى من حيث المكان والزمان . ففى بلد كالولايات المتحدة الامريكية يعتبر دخل الافراد مرتفعابالمقارنة بدخول الافراد فى بلد آخر كالهند مثلا . وهذا امر تفرضه طبيعة احتياجات الانسان فى حضارة وبيئة تختلف من مكان لآخر . واذا نحن من زاوية اخرى ومثال آخر نظرنا لمتطلبات المنزل الامريكى والمنزل السعودى لعائلة من الطبقة الاجتماعية المتوسطة سنجد ان ما يمثل عنصرا ضروريا فى المنزل الامريكى قد يكون غير ذلك فى المنزل السعودى . فقد تكون اجهزة التدفئة والتبريد عناصر ضرورية فى المنزل الامريكى وخاصة فى المناطق ذات الطقس المتقلب ، ولكنها قد تكون غير ذلك فى منزل الأسرة السعودية من طبقة اجتماعية متوسطة . والمنزل المفروش بالبساط من الحائط للحائط Wall to Wall فى المنزل الامريكى هو عنصر أساسى ولكنه قد يكون عنصرا كماليا فى المنزل السعودى او العربى عموما . وعلى هذا فان دخل الفرد الامريكى يعتبر دخلا عادلا اذا غطى هذه الالتزامات بالاضافة الى الالتزامات الأولية الأخرى . ولكن بالنسبة للمواطن

السعودى فان دخلا لا يغطى مثل هذه المتطلبات ولكن يغطى المتطلبات الطبيعية الأخرى للمنزل السعودى قد يعتبر دخلا عادلا فى حضارة وبيئة المملكة .

على انه من الناحية الزمنية قد لا نستطيع تعميم الامثلة السابقة ـ فما هو عنصر كمالى منذ عشر سنوات قد يصبح عنصرا ضروريا اليوم ، وما هو كمالى اليوم قد يصبح ضروريا بعد عشر سنوات من اليوم وذلك لان تأثير البيئة ، والتغير العام فى اذواق المجتمع ، وتحسن المستوى المعيشى العام ، قد تحدث تغيرا فى مفاهيم الافراد وتقويمهم لما هو ضرورى وما هو كمالى .

نخلص مما سبق ، ان على ادارة المنظمات اليوم ان تعير هذه الناحية مزيدا من الاهتمام والرعاية عند رسم سياسة الأجور والرواتب . ولا يجب ان نغفل هنا ضرورة ربط هذه السياسة بمستويات الانتاجية ، ذلك انه من غير العدل ايضا ان يطلب الموظف من ادارته رفع دخله اذا كانت انتاجيته او طبيعة عمله اقل ممن يريد ان يتساوى بهم .

من ناحية اخرى فان المطالب الثلاثة الباقية فى قائمة « ماسلو » تأتى فى فترة لاحقة للمطلبين الأول والثانى . وهذه الاحتياجات وان كانت ثانوية الا انها تعد من العناصر الاساسية فى تحفيز الافراد وتشجيعهم على المزيد من البذل والعطاء . وهى ايضا مؤشر ذو دلالة بالنسبة للادارة بأن اهداف الموظفين ليست على أى حال اهدافا اقتصادية بحتة .

وتؤيد بعض البحوث الحديثة التى أجريت بعد نظرية « ماسلو » ان الاحتياجات الطبيعية هى اولى احتياجات الانسان ولن يبدأ الانسان سعيه فى تلبيةالاحتياجات الاخرى الابعد التأكد من ضمان عدم انقطاع الاحتياجات الاولية ، او ضمان تأمينها .[١] وتذهب دراسات اخرى الى انه بعد تأمين الاحتياجات الطبيعية واحتياج تأمينها فان ترتيب الاحتياجات الأخرى ليس بالضرورة يكون وفقا لما جاء فى نظرية

---

(١) **C. Alderfer, Existence, Relatedness and Human Growth: Human Needs in Organizational Settings (New York: The Free Press, 1972)**

التدرج « لماسلو » . [١] وعلى ذلك فربما كان تقسيم هذه الاحتياجات الى أولية لتشمل الاحتياجات الطبيعية واحتياج تأمينها ، وكذلك الى ثانوية لتشمل الاحتياجات الأخرى التى ذكرها ماسلو هو أفضل تقسيم لهذه الاحتياجات حتى يثبت عكس ذلك .

تطبيق نظرية « ماسلو » فى المجتمعات النامية :

ان نظرية ماسلو وما استتبعها من دراسات وابحاث هى حصيلة الفكر فى المجتمعات الغربية ، ولكن هل تنطبق هذه النظرية مثلاً على مجموعة الدول النامية ؟ المعروف ان الدول النامية هى معظمها دول فقيرة ومعدلات الدخل السنوى للفرد فيها منخفضة بالقياس الى الدول المتقدمة وخاصة الغربية منها . من هذا المنطلق يمكن ان نفترض ما يلى : « طالما وان الدول النامية هى دول فقيرة فى معظمها فانه يمكن القول والحال كذلك إن العاملين والموظفين فى تلك الدول لازالوا يصارعون الادارة هناك فى تحقيق المطلبين الأول والثانى فى قائمة ماسلو» واستتباعا ، نقول ان مهمة الادارة فى تحفيز الافراد ودفعهم للعمل ستكون مهمة سهلة بالقياس بالمجتمعات الغربية ، وذلك من خلال استخدام الحوافز الاقتصادية المباشرة ، وهو امر صعب التحقيق فى المجتمعات المتقدمة والذى تجاوزت مطالب العاملين فيه (قياسا بالدول النامية) مراحل اشباع الاحتياجات الطبيعية وتأمينها (وهى مطالب تفرضها هناك المؤسسات العمالية والقوانين الحكومية) ـ ومن ثم فان موضع الصراع هناك هو فى المزيد من تحقيق المطالب الثانوية .

ويمكن ايضا التساؤل من ناحية اخرى حول ما اذا كانت نظرية ماسلو فى « تدرج الاحتياجات » هى نفسها القائمة فى الدول النامية التى تختلف حضاريا وثقافيا واجتماعيا واقتصاديا عن الدول المتقدمة ؟ ان هذه فى الواقع امور يمكن افتراضها ولكن لا يمكن اثباتها الا بعد الدراسة والبحث .

---

(١) E. Lawlor and J. Settle, A Casual Correlation Test of the Need Hierarchy Concept'', Organizational Behavior and Human Performance, vol. 7 No.2 (1972) /PP. 265—287

وقد تناول كثير من البحاثة فى مختلف انحاء العالم نظرية ماسلو بالبحث والتقصى ، وكانت النتائج متفاوتة . وفى دراسة شيقة للسيد عبد الحميد دياب حول تطبيق التدرج فى نظرية ماسلو فى المملكة العربية السعودية على المديرين فى المؤسسات الحكومية افترض الباحث « ان المطالب العليا التى تأتى فى نهاية سلسلة المتطلبات الخمسة هى الأكثر تحقيقا بين المديرين السعوديين » . (١)

وقد توصل الباحث بعد ذلك الى النتيجتين التاليتين :

اولا : ان التسلسل التصاعدى للاحتياجات الخمسة هو التسلسل الفعلى القائم فعلا بين المديرين موضوع البحث باختلاف واحد هو اسبقية المطالب الاجتماعية ، لمتطلبات تأمين الاحتياجات الطبيعية .

ثانيا : اكدت الدراسة افتراض الباحث وهو ان الاحتياجات العليا فى سلسلة الاحتياجات هى فعلا الاحتياجات المحققة بين المديرين السعوديين موضوع البحث .

وفى دراسة أخرى عن اهمية اشباع الاحتياجات وتدرجها بين المديرين فى (ليبيا) اظهرت النتائج ان الأهمية التى يعطيها المدير الليبى لاحتياجات الأمن او تأمين الاحتياجات الطبيعية تفوق تلك الخاصة بالاحتياجات الاجتماعية ، أى انها تسير تماما على الدراسة السابقة للمدير السعودى الذى يضع أهمية « الاحتياجات الاجتماعية » قبل « احتياجات الأمن » وقد عزى الباحث فى هذه الدراسة هذه النتيجة للاوضاع السياسية فى المجتمع الليبى عند اعداد البحث وتأثير ما كان يسمى انذاك بسلطة « اللجان الشعبية » (٢)

ومهما يكن من امر فان نظرية ماسلو فى تدرج الاحتياجات لاتجد الآن سندا قويا فى معظم البحوث .. وخاصة حينما يتعلق الأمر بترتيب الاولويات للاحتياجات الاربعة

---

(١) **Abdulhamid A. Diyab, Need Satisfaction: Images of Government And Public Orgonization, Managers in Saudi Arabia, Un Published Master Thesis (University of Arizona, US. A. 1978**

(٢) **A. Buera and W.F. Glueck, "The Need Satisofactions of Managers in Libya, Management International Review, Vol. 19, No. I (1979) P.P.113-121**

الاخيرة التى تلى الاحتياجات الطبيعية . ومن هنا فان اكثر آراء الباحثين ترتكز الآن على تقسيم الاحتياجات الى نوعين اساسيين هما الاحتياجات الاولية والاحتياجات الثانوية ـ وان تقدير اهمية اولوية هذه الاحتياجات وخاصة الثانوية يختلف من مكان لآخر ، ومن وقت لآخر ايضا .

واذا كان لنا من تعقيب على نتائج هاتين الدراستين عن المديرين فى المجتمعين السعودى والليبى ، فاننا نؤكد اهمية دور البيئة فى تشكيل تفكير ونظرة المديرين الى طبيعة الاحتياجات المطلوبة والأهمية النسبية التى يعطيها مجتمع دون آخر لترتيب هذه الاحتياجات وأُولويات اشباعها واحدا بعد الآخر .

الصراع فى اشباع الاحتياجات :

اتضح لنا مما سبق ان احتياجات الانسان متعددة وان اهميتها وتدرجها قد تختلف من شخص لآخر أُو من بيئة لأخرى .

ونضيف هنا ان هذه الاحتياجات ليست منسجمة فى مجموعها مع بعضها البعض بل انه قد يحدث صراع داخل الانسان نفسه فى الكيفية التى يمكن بها اشباع حاجة دون أخرى . فالحاجة (أ) مثلا لا يمكن اشباعها الا اذا اهملت الحاجة (ب) . ان هذا النوع من الصراع يختلف عن الصراع من أجل الحصول على الاحتياجات نفسها ، اذ ان ذلك يخضع فى الغالب لمؤثرات خارجية تتحكم فيها وفى الكمية والكيفية التى تمنح بها الاحتياجات . وفى الجانب الآخر فان عملية اختيار اشباع الاحتياجات يتم عن طريق مفاضلة داخلية يقوم بها الفرد بينه وبين نفسه ، وقد تصطدم هذه العملية باعتبارات القيم ، والمثل المنبثقة عن الفرد . ويظهر هذا الصراع جليا فى مجال الحياة العملية للانسان . فهناك من المواقف التى يتعرض لها الموظف ما يهيئى لهذا الصراع الداخلى فى اشباع الاحتياجات . فمثلا قد يتعارض « احتياج الاعتداد بالنفس » مع احتياج الفرد الخاص بتوفير الضمان وتأمين الاحتياجات الطبيعية والذى يدعو بالتالى الى التبعية اى تبعية الموظف لرئيسه ، ومن ثم يكون الصراع هنا بين مطلب الاستقلال او التبعية عنيفا وخاصة اذا كان رئيس الموظف هو من النوع المتسلط .

كذلك قد ينشأ الصراع بين المبادىء التى يؤمن بها الموظف مثل الامانة والتدين وبين متطلبات المنظمة فى تحقيق اقصى ايراد ممكن . فقد تطلب المنظمة من مندوب المبيعات او ممثلها فى قطر اجنبى ان يعمل على ترفيه وتسلية عميل متوقع بأساليب قد تتعارض مع مبادىء الموظف وتربيته الدينية والخلقية . او قد يطلب المدير من سكرتيره ان يخبر زائريه انه غير موجود فى الوقت الذى يكون متواجدا فيه ولا يرغب فى رؤية احد .

إن مثل هذا الصراع فى اشباع الاحتياجات المتعددة للفرد قد يؤدى الى نتائج نفسية سيئة . وتزداد حدة هذه النتائج اذا شعر الفرد ان احتياجاته متداخله ومتناقضة فى آن واحد وان اشباع احدها او بعضها يكون على حساب احتياجات أخرى . ولكى يتخلص الفرد من هذا الصراع او يجد له حلا فان امامه اتجاهات متعددة ، فاما ان يجد طريقا لارضاء هذه الاحتياجات فى آن واحد ، وإما ان يغض النظر عن احتياج على حساب آخر ، وإما ان يعترف بالأمر الواقع ويعمل على ارضاء هذه الاحتياجات طبقا لما يراه مناسبا وفى الوقت المناسب .(١)

التوفيق بين احتياجات الموظفين وأهداف الإدارة

ما هى رغبات الموظفين فى المنظمات ؟ او ماذا يريد الموظف من الادارة ؟

عند حديثنا عن الاحتياجات المختلفة للانسان رأينا ان هناك العديد من هذه الاحتياجات وانها تختلف من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر ، ومن مكان لآخر ايضا ومن وقت لآخر .

وبالنسبة للمنظمات فان هذه الاحتياجات تترجم الى رغبات محددة من قبل الموظف يسعى الى تحقيقها منذ اليوم الاول لالتحاقه بالعمل . ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وانها تتدرج فى الأهمية من شخص لآخر حسب خلفيته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية .

(١) Harold Leavitt, Managerial Psychology (Chicago: The University of Chicago Press, 1958) P. 43

ولقد قام الفكر الادارى التقليدى منذ بداية ظهوره على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادى يمثل الهدف الوحيد للعاملين . ومع اعتقادنا بأهمية الجانب المادى فى احتياجات الموظف واولويتها على بقية الاحتياجات الأخرى ، الا اننا نشك فى أن هذا الجانب ، يمثل المطمح الوحيد للموظف ، وذلك لعدة اسباب أهمها :(١) أن اشباع الفرد من الدخل النقدى هو اشباع غير محدود ولا يمكن ان يقف عند حد معين ، (٢) ان هناك رغبات متعددة فى مجال العمل ، وان الموظفين بمختلف اشكالهم وخلفياتهم الاجتماعية يسعون للحصول عليها . (٣) إن احتياجات الفرد متداخلة وان تحقيق كل هذه الاحتياجات امر نسبى ، وأنه حتى الجانب الاقتصادى من هذه الاحتياجات قد يتصارع مع احتياج آخر مثل حب الاستقلال والاعتداد بالنفس واحترامها ـ وقد يضحى فى بعض المواقف بعض الأفراد بدخل مرتفع من العمل اذا كان ذلك سيكون على حساب بعض الاحتياجات المصنفة بالاحتياجات الثانوية .

ونستنتج مما تقدم ان هناك عدة احتياجات للموظفين يمكن ان نجملها على النحو التالى :

١ ـ **الدخل** ، وهو وسيلة اشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمان الاستقرار فى مستوى معيشى معين أو الارتقاء به .

٢ ـ **ضمان البقاء فى الوظيفة** : وضمان الوظيفة او انتظام الدخل هو من الأمور الهامة التى يحرص عليها الموظف اليوم وخاصة فى المجتمعات التى تتميز بالتقدم التكنولوجى السريع وخطر احلال الآلة محل الانسان ـ وهو موضوع يشكل اهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الادارة والمؤسسات العمالية فى المجتمعات المتقدمة بالذات .

٣ ـ **تكوين العلاقات** : يسعى الموظف فى العاده لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه فى العمل ـ وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين .

٤ ـ **التقدير والثناء** : يرغب الموظف كذلك فى الحصول على التقدير والثناء على انجازاته فى العمل من قبل رئيسه وزملائه وهى رغبة نابعة اصلا من احتياج الانسان لتقدير الآخرين له والاعتداد بذاته . ويمكن للادارة فى هذا الاطار ان تحقق رغبة الموظف فى

الثناء والتقدير من خلال المكافأة او الترقية ، او اعطاء « جائزة الموظف المثالى » . كذلك يمكن ان يكون التقدير شفويا او كتابيا ، ويمكن ايضا ان يكون التقدير من الرئيس للمرؤوس شخصيا ، او معلنا من خلال مجلة المنظمة او نشراتها ، او من خلال الجرائد والصحف المحلية .

٥ ـ **الحصول على وظيفة محترمة** : وتنبع هذه الرغبة من حاجة الموظف الى تقدير ذاته وشعوره والاحساس بانه شخص منتج . وانه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلا مساهمة ايجابية فى تحقيق اهداف المنظمة .

ولقد برّز هذا الاحتياج الحاجة الى تقسيم العمل والتخصص الأمر الذى ادى الى روتينية اكثر الوظائف وادائها بطريقة مكررة ليس فيها مجال للابتكار او حرية التصرف ، وهو ما يؤدى الى حدوث تناقض ممثلا فى رغبة الادارة فى تحقيق اقصى انتاجية ممكنة من الموظف ، ورغبة الموظف فى الحصول على وظيفة او عمل مثمر يستطيع فيه ان يبرز مواهبه ومهارته .

٦ ـ **فرصة الرقى والتقدم** : على الرغم من ان الرغبة فى التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين ممن يخشون او يتجنبون تحمل المسئولية مطلبا ملحا ، الا ان الموظف يجب ان يرى ان هناك فعلا فرصا للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة واخلاصا فى عمله .

٧ ـ **ظروف عمل مريحة** : من المسلم به ان كل موظف يأمل فى الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة . وهذه الرغبة نابعة اصلا من عدة احتياجات اهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استمراره ، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له . ومن الطبيعى مثلا ان وجود الموظف فى مكتب مريح ومكيف ومزود بالتليفون ووسائل العمل الحديثة يعد مؤشرا من مؤشرات المركز الاجتماعى للوظيفة . وتزداد هذه الامتيازات الوظيفية كلما علت مرتبة الوظيفة فى الكادر الادارى . وقد تزداد هذه الامتيازات بزيادة اهمية الموظف وقوة نفوذه الشخصية بغض النظر عن اهمية وظيفته .

٨ ـ **الرئيس الكفء والعادل** : ان القيادة الحكيمة هى رغبة يهفو اليها جميع

الموظفين ـ والقيادة الكفء والحكيمة تنبع من الحاجة الى ضمان الاستمرار والبقاء فى الوظيفة ، وهى حاجة طبيعية اذا قيست بحاجة الفرد فى الحياة والبقاء . ومن المسلم به ايضا ان كل موظف يأمل فى ان يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والاحترام والشخصية والعدل . ومع مثل هذا النوع من القيادة الادارية لن يجد الموظف غضاضة فى تنفيذ الاوامر والتعليمات . وعلى عكس ذلك فان من الصعب على الموظف تنفيذ تعليمات رئيسه اذا شعر ان هذا الرئيس هزيل الشخصية عديم الكفاءة وموضع سخرية من الانداد ومن الرؤساء الآخرين او من رئيسه المباشر .

وباختصار ، فان رغبات الموظفين فى المؤسسات متعددة وهى قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة اجتماعية الى أخرى تبعا لاختلاف القيم والمبادىء والمقومات الحضارية والثقافية للمجتمع .

وفى بحث عن رغبات الموظف الأمريكى اجراه ديفيز Davis على خمسمائة موظف وجد ان الرغبات التالية تشكل أهم احتياجات هؤلاء الموظفين فى المجتمع الأمريكى .(١)

١ ـ القيادة العادلة .

٢ ـ توفر المعلومات .

٣ ـ فرص التقدم والترقية .

٤ ـ الاستقلال وحرية تكوين العلاقات مع الآخرين .

٥ ـ المعاملة الكريمة للموظف .

٦ ـ الاحترام المتبادل فى جو العمل .

٧ ـ الضمان المعقول للوظيفة .

٨ ـ ظروف عمل ملائمة .

٩ ـ عمل جيد وذو معنى .

١٠ ـ معاملة عادلة ومتساوية بين الجميع .

---

(١) **Keith Davis, Human Relations at Work, (New York: Mcgraw— Hill Book Co. 1962) PP. 29—30**

وفى مجتمع كالمجتمع العربى بصفة عامة قد نجد ان رغبات الموظفين قد تتباين عن مثيلتها فى المجتمع الأمريكى على وجه العموم . ولكى تصل المنظمات والمؤسسات العربية الى معرفة رغبات موظفيها عليها ان تستخدم فى ذلك الأساليب المتاحة فى جمع المعلومات مباشرة من مصادرها سواء كان ذلك عن طريق اتصال الرئيس بالمرؤوسين اتصالا شفويا او كتابيا ، او عن طريق قائمة استقصاء كشفى يوزع على كافة العاملين بالمنظمة لاظهار اهم متطلباتهم ، والكيفية التى يمكن للمنظمة ان تحقق بها هذه المتطلبات .

والحقيقة ان مثل هذه الاستقصاءات مفيدة لانها قد تظهر ان رغبات الموظفين قد تكون تماما عكس ما كانت تعتقده الادارة . ومن ثم تستطيع الادارة ان تعرف اسباب انخفاض انتاجية العاملين او انحدار معنوياتهم وتعمل من ثم على تلافى ذلك .

كذلك فان الاستقصاءات مفيدة للموظف اذا احس باهتمام الادارة به وبمتطلباته او رغباته المكبوته والتى لا يستطيع اعلانها او اظهارها بالطريق المباشر والصريح .

ولكننا نود ان نشير فى هذا الاطار الى ان مثل هذه الاستقصاءات قد لا تلزم الادارة بمقابلة جميع رغبات موظفيها ، ولكنها على اى حال تعطى الادارة صورة واضحة عن الرغبات الاساسية لموظفيها ـ وعلى الادارة من واقع ظروفها تقدير موقفها الخاص تجاه تحقيق هذه الرغبات . وفى حالة عدم تمكنها عليها ان تعلن صراحة لموظفيها لماذا لا تستطيع ذلك وما هى الصعوبات التى تحول دون تجاوبها مع تحقيق هذه الرغبات اذ قد تكون هناك من الأسباب القانونية او المالية ما يعيق ذلك ، ولكن يجب ان يكون هذا الاعلان فى شكل مقنع ومهذب .

الموظف وحاجة الانتماء :

اسلفنا عند الحديث عن احتياجات الموظفين ان احدى هذه الاحتياجات هى حب الانتماء وتكوين العلاقات مع الآخرين . ولكى تدرك الادارة والرؤساء الجوانب المختلفة فى دراسة شخصية الموظف عليها ان تدرك دور الموظف فى التنظيم الرسمى وغير الرسمى فى المنظمة ومدى تأثير ذلك على تحقيق اهدافها . والموظف بطبيعة عمله الرسمى ينتمى الى قسم معين داخل اقسام المنظمة ويخضع لسلطة رئيس معين ويتعامل

مع زملائه فى هذا القسم او فى أقسام أخرى . ومن خلال هذا الدور الرسمى يتعاون الموظف مع زملائه فى انجاز اهداف قسمه التى يجب أن تكون متناسقة مع اهداف المنظمة ككل .

فى الجانب الآخر فان الموظف كانسان اجتماعى النزعة يبدأ فى تكوين صداقات وعلاقات قوية مع مجموعة يختارهامن الزملاء وقد تكون هذه المجموعة فى قسمه الذى يعمل به او فى اقسام متعددة بالمنظمة ، وقد تتكون هذه المجموعة من اثنين او أكثر من الأفراد . . ولكنها تعمل فى اطار شعارات ومبادىء موحدة وتجمعها وحدة التصرف والفكر .

وتتميز التنظيمات غير الرسمية (كما أسلفنا فى موقع سابق من هذا الكتاب) بعدة خصائص اهمها وحدة الهدف ، والتماسك ، ووحدة الشعارات ، وجماعية الاتفاق والتوافق . وتستطيع الجماعة غير الرسمية ان تؤثر تأثيرا مباشرا داخل التنظيم الرسمى عن طريق المعارضة لقرارات الادارة او التضامن معها ، او الوقوف موقف السلبية واللامبالاة .

وما يجب ان ننصح به الادارة هنا هو عدم محاولتها تمزيق مثل هذه الجماعات ان وجدت بل تشجعها وتعمل فى نفس الوقت على كسب جانبها لان فى ذلك ما قد يعود بالمصلحة عليها وتحقيق اهدافها ، وكذلك ما يجنبها تأليب الآخرين وأضرارهم على سياساتها وقراراتها .

الموظف وخلفيته الاجتماعية

تلعب الخلفية الاجتماعية والثقافية والحضارية للموظف دورا كبيرا فى توجيه سلوك الفرد وتصرفاته سواء فى مجتمعه الكبير او مجتمع العمل .. وعناصر الحضارة والبيئة الاجتماعية هى فى غالبها من صنع الانسان نفسه وهى نتيجة حتمية لسعيه فى الحصول على الأمن والاستقرار . وأمثلة هذه العناصر المثل ، والقيم ، والعادات ، والتقاليد، والمعتقدات ، والقوانين ـ وهى جميعا عناصر لايمكن للفرد او المنظمة تجاهلها أو التصرف خارج نطاقها ـ كذلك فان الطرق والسلوك والتصرفات المختلفة لاشباع احتياجات

الفرد واهداف المنظمة قد تختلف من بيئة لأخرى طبقا لاختلاف هذه العناصر من مجتمع لآخر .

وتظهر اهمية الخلفية الاجتماعية والحضارية وتأثيرها من ثم على ادارة المنظمات عند المقارنة بين بلد وآخر . ففى اليابان مثلا نجد ان العامل لا يجد حرجا فى تقبل النصح والارشاد من رئيسه فى العمل وهذا عكس العامل فى الولايات المتحدة الأمريكية والذى يفضل الحرية والمساواة فى علاقته برئيسه ، او العامل السعودى الذى يميل الى الاستقلالية والاعتداد بالنفس والذى قد يجد فى النصح او الارشاد مدخلاً غير مباشر فى اللوم او الانتقاد . كذلك فان العامل اليابانى لا يطمع فى المناصب الادارية خلال مدة زمنية معينة من خدمته فى المنظمة ، وهو ايضا مخلص لمنظمته ويتوقع ان يعمل معها طيلة حياته ولا يتوقع منها الطرد او الاستغناء حتى ولو لم يكن ذا كفاءة وموهبة فى العمل . وهذا عرف سائد فى اليابان يختلف عنه فى بلدان أخرى نظرا لاختلاف حضارات الشعوب وتقاليدها واعرافها الاجتماعية . اضافة الى ذلك فان العامل اليابانى قد يرى فى العلاقات الرسمية وتطبيق مبادىء السلطة والتمسك بحرفية عقد العمل شيئاً لا معنى له ، وهو بذلك عكس العامل الامريكى الذى يصارع من أجل هذه المفاهيم .(١)

وما نريد الوصول اليه او استنتاجه مما سبق هو ان على الادارة مراعاة اختلاف المستويات الحضارية والثقافية والبيئة الاجتماعية للموظف ، و ألاتصدر قراراتها او تبنى احكامها بما يتناقض مع المفاهيم الاجتماعية والحضارية للموظفين ـ وهو امر نؤكد عليه وخاصة فى المنظمات المتعددة الجنسية Multinational Corporations ذات الفروع المتعددة فى مناطق من العالم ، او على المنظمات العاملة فى بيئات اجنبيه بغرض المساعدة الادارية او الفنية . إن على مثل هذه المنظمات ان تراعى القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمع الذى تعمل فيه وان تكيف سياساتها وأساليب العمل فيها وفقا لعادات المجتمع القادمة اليه وليس لعادات وتقاليد المجتمع القادمة منه .

(١) **Arther Whitehill Jr. The Japanese Worker California Management Review (Winter, 1963) P.P. 32—38**

التوفيق بين رغبات الموظف والادارة .

عكسا لما تعتقده بعض النظريات الادارية فان هناك عدة مجالات لتوليد روح الوفاق والانسجام بين مصالح ورغبات العاملين وبين اهداف الادارة - وفى رأى ديفيز فان « القوة المعنوية » للمنظمة **Organization Morale**والأفراد معا هى التى تعمل على ضرورة ايجاد عملية التوفيق او احداث التوافق بين اهداف الطرفين . والقوة المعنوية للافراد كما يعبر عنها ديفيز « هى حالة من الصفاء الذهنى والراحة النفسية تدفع بالأفراد الى التضحية مؤقتا ببعض رغباتهم فى سبيل تحقيق اهداف المنظمة». [١] وهو امر نفترض انه لن يحدث الا فى حالة تضامن الادارة مع موظفيها والعمل ايضا من جانبها بالتضحية ببعض مصالحها مؤقتا . وبمعنى آخر نستطيع ان نقول ان تحسين وتطوير « القوة المعنوية » فى المنظمة لن يتأتى الا بالشعور المتبادل بين الأفراد والادارة فى ان تحقيق رغبات أى منهما انما يتوقف على القدرة فى تحقيق رغبات الطرف الآخر ، واستعداد كل منهما للتضحية ببعض هذه الأهداف فى سبيل بقاء المنظمة وبقاء الموظفين فى اعمالهم .

ان عملية التوفيق بين المصالح قد تتخذ اسلوبين او اتجاهين حتى يمكن تجنب اى صراع او خلاف او عدم انسجام هذين الأسلوبين هما « الوقاية » و « العلاج » .

والوقاية تبدأ قبل حدوث المشاكل وذلك من خلال اتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنعها . اما العلاج فيحدث مباشرة بعد حدوث المشكلة .

ولضمان الوصول الى اتفاق مشترك بين الادارة والموظفين فان الاجراءات الوقائية هى اسلوب ناجح وخاصة اذا ما اقترنت بطرق التثقيف والتفقيه للعاملين ، وذلك من أجل اظهار التفهم وردود الفعل الطيبة قبل حدوث المتاعب . فمثلا اذا كانت الادارة تعتزم اصدار تعليمات عمل جديده وتتوقع من الموظفين بعض التذمر او المعارضة فان اجراءات التثقيف والتفقيه وشرح هذه التعليمات مسبقا قبل تطبيقها قد يساعد الادارة فى ان تجد

---

(١) **Ralph Davis, Industrial Organiztion and Management (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1957) P. 714**

اذنا صاغية من الموظفين واستعدادا لمناقشتها وقد يترتب على هذه المناقشة اقتناع العاملين بهذه التعليمات ، او اقتناع الادارة بضرورة ادخال بعض التعديلات او الغائها تماما .

ولا يعنى ما تقدم ان الاجراءات الوقائية قد تمنع ظهور المشاكل على سطح العلاقات بين الادارة والعاملين . ولذلك فان الاجراءات العلاجية هى الوسيلة الأخرى لتخفيف صراع الاهداف بين الطرفين . وأول خطوة فى هذه الاجراءات هى اكتشاف مجال الخلاف ، ومن ثم تطويقه وذلك من خلال الوسائل الادارية المعروفة مثل تقصى الحقائق ، او عقد الندوات والاجتماعات التوضيحية وبالتحديد فان الاجراءات العلاجية قد تتضمن الخطوات التاليه :ـ

١ ـ البحث عن المشكلة موضع الخلاف ومناقشة مسبباتها .

٢ ـ جمع المعلومات اللازمة .

٣ ـ مناقشة اوجه الحلول المطلوبة مع الافراد او الموظف صاحب المشكلة .

٤ ـ اتخاذ الاجراءات الفورية بحل الخلافات بما يضمن تحقيق المصلحة . المشتركة للموظف والادارة .

دور الادارة فى تطويع الاضطرابات النفسية والعاطفية للموظفين

المدير الناجح والادارة الناجحة هما بلاشك مطمحان رئيسيان للمنظمات اليوم . واحدى ركائز هذا النجاح تتمثل فى تفهم المدير والادارة لاحتياجات الموظفين والعمل على اشباع الممكن فى ظل الظروف والامكانيات المتاحة . ولايعفى تنوع العاملين واختلاف طلباتهم الادارة من مسئوليتها فى التوفيق بين مصالحها ومصالح هؤلاء . بل ان تحقيق اهداف المنظمة يتوقف اساسا على مدى نجاح الادارة فى التعامل مع موظفيها ومدى حرصها على تحقيق متطلباتهم الاقتصادية وغير الاقتصادية .

كذلك فان نجاح الادارة يتوقف على مدى الدقة والعناية فى اختيار العاملين بها ومدى تقبل هؤلاء لتعليمات وسلطات الادارة نفسياً وعاطفياً . ويتطلب ذلك من الادارة

ان تبنى اختيار الافراد فيها على أساس توفر شرط اساسى فيهم وهو المقدرة العقلية والصفاء الذهنى والاتزان . وبمعنى آخر فان المميزات او الخصائص الهامة فى الفرد لابد وان تجمع بين شعوره بالرضاء عن نفسه وعن الآخرين وأن يتقبل بصدر رحب مطالب الحياة بخيرها وشرها . واذا كانت الادارة تستطيع التحكم فى ذلك عند اختيار الأفراد الا ان ضمان استمرار هذه الخصائص لفترة طويلة هو امر غير مؤكد لأن الانسان بطبيعته عرضة للتقلبات النفسية والعاطفية من حين لآخر . وبالطبع فان الحياة مليئة عادة بالافراح والأتراح .. والموظف الذى تمر عليه بعض المشاكل والمحن خارج عمله لابد وان ينقلها الى محيط عمله من خلال علاقته بزملائه ورؤسائه .. واذا ما كان هذا الموظف يقاسى من مشكلة معقدة فان النتيجة المتوقعة من تصرفاته فى العمل هو الاضطراب والتردد والحيرة ، وربما النرفزة والتهديد .

وهنا يبرز دور الرئيس فى مقابلة الاجواء النفسية والعاطفية للموظف . فاذا كانت المشكلة التى يعانى منها مرؤوسه هى مشكلة ثانوية فان الانصات وابداء التأثر العاطفى ومن ثم بعض النصائح قد يكون اسلوبا ناجحا فى تخفيف مثل هذه الاضطرابات ، غير ان المدير يجب ألا يفرط فى عرض نصائحه حتى لا تكون النتائج عكسية .

واذا ما كانت مشكلة الموظف النفسية أكبر من ان يساعد المدير فى حلها فعليه ان يحيل الموظف الى جهات الاختصاص .. واذا ما امتنع الموظف عن عرض حالته فعلى المدير ان يتخذ القرار اللازم بابعاده عن العمل ولو لفترة نسبية فربما ادى ذلك الى ادراك الموظف لحقيقة وضعه ومن ثم مبادرته الى العلاج النفسى او البدنى .

من ناحية أخرى يجب ألا ننسى دور العمل وظروفه فى ايجاد التوتر والاضطراب النفسى لدى بعض الأفراد . فشعور الفرد بعدم اشباع احتياجاته ورغباته قد يؤدى به الى الاضطراب العقلى والجسدى . ذلك ان مثل هذا الاحساس مضافا اليه المسئوليات العائلية الاقتصادية وغير الاقتصادية قد تولد لدى الموظف الكراهية لما حوله وقد تضطره الى اللجوء الى استعمال العنف فى علاقته مع الآخرين .

ومن الأمثلة التى قد يقابلها الموظف فى محيط العمل وتعد نقصا فى اشباع احتياجاته ورغباته هو وضعه فى المكان غير المناسب لكفاءته وقدرته ، او ان يكلف بعمل روتينى ممل لايتطلب منه ابراز قدراته العقلية فى الأداء والتصرف ، كأن يكون مثلا حاملا لشهادة جامعية ثم يوضع فى وظيفة كاتب « صادر ووارد » او ان يعين فى وظيفة ذات مسمى كبير وعمل محدود جدا .

كذلك فان تعرض الموظف لبعض العوائق التى تحول دون حصوله على ترقية يستحقها ، او شعوره بمحاباة رئيسه لزملاء آخرين قد تؤدى الى اضطراب نفسيته وشعوره بالعداء تجاه من حوله .

وبالاضافة الى ذلك فان تبنى الادارة لما يسمى « بسياسة الرعاية الأبوية » فى معاملتها لموظفيها على اساس انها ادرى بمتطلباتهم ومن ثم اتخاذها المبادرات من جانب واحد يولد لدى الموظف شعورا مزدوجا بالطاعة للمنظمة وكذلك الشعور بانه مسلوب الارادة والحرية فى اظهار احتياجاته ومطالبه .

ان تراكم مثل هذه المواقف فى منظمات اليوم بالاضافة الى مشاكل الحضارة والمدنية الحديثة كفيلة بأن تولد حالات كثيرة وخطيرة من الاضطرابات النفسية والاهتزازات العقلية لدى بعض الموظفين ، وعلى الادارة والمدير المباشر للموظف ان يعملوا بقدر الامكان على تجنيب العاملين لديهم التعرض لمثل هذه المواقف .

ووجود الادارة العادلة والمدير العادل الذى يتصف بالنزاهة والموضوعية والقدرة على تفهم مطالب مرؤوسيه واحتياجاتهم والعمل على تحقيقها هو شرط اساسى ومطلب ضرورى لتجنيب المنظمة ـ مضاعفات الاضطرابات النفسية والعاطفية لبعض الموظفين . كذلك فان تفويض قدر من السلطة وتوسيع واغناء الوظائف قد يولد لدى الموظف الشعور بالأهمية والرضا ، ويوضح له مدى اهتمام وتقدير المسئولين وثقتهم فيه .

كذلك فاننا نود ان ننصح الادارة بعدم المبالغة فى تقدير الكفاءات المطلوبة لوظيفة معينة ، اذ يكفى ان ترشح الادارة شخصا كفأ لعمل معين بدلا من ترشيح شخص آخر زاخر بالطاقات والمؤهلات العلمية والخبرات الوظيفية لوظيفة متواضعة لا ترضى غروره ولا تترك له مجالا لاستغلال هذه القدرات والطاقات الكامنة . وينصح « لورنس

ليبست » المديرين فى هذا المجال بتوخى العدالة فى نظام المكافآت، وفتح فرص الترقية الأمامية. وتصميم الوظائف من منطلق انسانى، والعمل على اتباع نظام دقيق لتطوير وتنمية القوى البشرية. (١)

ملخص الفصل

تعرضنا فى هذا الفصل لجانبين هامين فى عملية التوجيه والقيادة وهما كيفية بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك كيفية قيام الادارة باشباع احتياجات ومطالب موظفيها كأساس اولى لتحقيق اهداف المنظمة نفسها.

وفى الجانب الأول حددنا مبادىء العلاقات وهى، ضرورة تحديد الأهداف، وانسجامها مع مقدرة الأفراد، وضرورة وحدة الأمر والسلطة بين الرئيس والمرؤوسين. ثم بينا الأسلوب الذى يتم من خلاله نقل المعلومات والتعليمات (او الأوامر) الى المرؤوسين وقلنا ان هذه التعليمات قد تكون عامة او محددة، كتابية او شفوية، رسمية او غير رسمية، وان اختيار اسلوب دون آخر يعتمد على عدد من العوامل استعرضناها تباعاً عند الحديث عن هذه الاساليب.

وانتقلنا بعد ذلك الى كيفية تعميق الثقة والتفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه وقدمنا فى هذا الاطار بعض الاقتراحات التى تتناول كيفية كسب الرئيس لمرؤوسيه ومنها الاحترام وليس التعالى، التركيز على المشكلة لا على شخص المرؤوس، دعم التعليمات بالحوافز الايجابية او السلبية، وكذلك الانصات لحديث المرؤوس لا الانشغال عنه، واخيرا ضرورة ان يحدد الرئيس اهدافا واضحة وان يتابع الاتصال بالمرؤوس لتحديد مدى التقدم المحرز فى العمل المطلوب.

كذلك حددنا عدة اسس لكيفية كسب المرؤوس لثقة رئيسه منها ضرورة ان يتفهم هذا المرؤوس ابعاد شخصية الرئيس، اسلوبه فى العمل، مصادر القوة

(١) Laurence Lipsett, "How to stop Losing Your Best Workers," Administrative Management, Vol. xLI, No. 2 (February, 1980) P P. 35 . 52 53-

والضعف ، والحرص على وقته وموارده . ومن ثم يقوم المرؤوس بتقويم نفسه وتكييف العلاقات بينه وبين رئيسه بعد دراسته لكل هذه العوامل .

وقد انتقلنا بعد ذلك الى دور الادارة فى التعرف على احتياجات ومطالب الموظفين ، واستعرضنا كتمهيد لذلك طبيعة الاحتياجات الانسانية وأولوية هذه الاحتياجات وفق نظرية « ماسلو » فى التدرج . ووصلنا الى ان احتياجات الموظفين فى العمل متعددة ومنها الدخل ، الانتظام فى الدخل ، تكوين العلاقات ، التقدير والثناء على الاعمال المنجزة ، الحصول على وظيفة محترمة ، فرصة الرقى والتقدم ، ظروف عمل مريحة واخيرا ، الرئيس الكفء والعادل .

وقد بينا ان احتياجات الموظف قد تكون متعارضة مع احتياجات ومطالب الادارة . وان على الادارة ان تحسم هذا الخلاف بالشكل الذى يحقق مصالح الطرفين ـ وانه تجنباً للصراع المتوقع فان على الادارة ان تعالج ذلك من خلال اتخاذ الاجراءات الوقائية والعلاجية .

كذلك استعرضنا مجموعة من النقاط الهامة فى موضوع العلاقات بين الادارة والموظف منها تأثير الخلفية البيئية والاجتماعية للموظف ، ورغبته فى الانتماء ، وضرورة تطويع الادارة للاضطرابات النفسية للموظفين ، واوضحنا الدور الذى يجب على الادارة ان تتخذه فى هذه المجالات .

أسئلة للمراجعة

س ١ ـ عرف ما يلى :

وظيفة التوجيه ، الأمر الادارى

س ٢ ـ ناقش المبادىء التى يجب ان تستند عليها علاقات الرئيس بالمرؤوس .

س ٣ ـ عدد الصور التى يمكن أن يتم بها نقل التعليمات والأوامر من الرئيس الى المرؤوسين .

س ٤ ـ اكتب تقريرا من ثلاثمائة كلمة تحدد فيه كيفية بناء علاقات يسودها التفاهم والثقة بينك وبين رئيسك فى العمل .

س ٥ ـ ما معنى تضارب الاحتياجات ، وهل تعتقد ان الأولويات التى حددها « ماسلو » لهذه الاحتياجات تنطبق على كل الأفراد وفى كل المجتمعات ؟

س ٦ ـ ما هى فى تصورك اهم الاحتياجات التى يسعى الموظف السعودى لتحقيقها من خلال وظيفته سواء فى القطاع الحكومى ، او القطاع الخاص ؟ رتب هذه الاحتياجات وفقا لأولويتها كما تراه انت .

س ٧ ـ كيف تؤثر البيئة الاجتماعية والحضارية فى صياغة احتياجات الافراد فى منظمات الأعمال ؟

س ٨ ـ لماذا على الادارة ان تهتم بموضوع التنظيمات الرسمية ، اذا كانت هذه التنظيمات ذات أهداف ومصالح مختلفه عن تلك التى تهم المنظمة ككل ؟

س ٩ ـ ان تحقيق اهداف المنظمة يتوقف على مدى تحقيق احتياجات ومطالب الموظفين . ناقش ذلك . ثم بين كيف يمكن حل الصراع فى تضارب الأهداف ؟

س ١٠ ـ كيف يمكن ان يحدث الصراع بين احتياجات الفرد ذاتها ـ وما هى وسائل حسم صراع الاحتياجات الانسانية ؟

س ١١ ـ قارن بين نظرية ارجريس فى تصور الادارة للانسان وبين نظرية x(اكس) لوجلاس مكريجر ؟

س ١٢ ـ استعرض نظريتى X،Y(اكس وواى) لمكريجر ـ وهل تتفق مع مكريجر فى هاتين النظريتين ـ وهل تعتقد ان النظريتين تنطبقانعلى الافراد والمنظمات فى المملكة العربية السعودية ؟

الفصل السابع عشر :

العنصر الإنساني في الإدارة : التحفيز

الأهداف التعليمية للفصل

تتمثل اهدافنا فى هذا الفصل فى النقاط التالية :

* للتعرف على الكيفية التى يستطيع بها المديرون تحفيز مرؤوسيهم ودفعهم لاتخاذ السلوك الذى يحقق اهداف الادارة .

* للتعرف على النظريات المتعددة فى التحفيز ومدى الاستفادة منها بالنسبة لادارة المنظمة .

* للوقوف على أهمية الاشباع الوظيفى بالنسبة للعاملين وعلاقة هذا الاشباع بتحقيق اهداف المنظمة .

موضوعات المناقشة

* طبيعة ومفهوم التحفيز
* نظريات التحفيز .
● نظرية تغيير السلوك .
● نظرية هرزبرج .
● نظرية مكليلاند .
● نظرية التوازن .
● نظرية المساواة
● نظرية التوقع ، أو الأداء .
* بعض الأساليب الهامة فى التحفيز .
* الاشباع الوظيفى والروح المعنوية .
● مفهوم « الاشباع » ، والعوامل المؤثرة فيه .
● مفهوم « المعنوية » والعوامل المؤثرة فيها .
● ماذا يعنى الاشباع الوظيفى والمعنوية للادارة ؟

طبيعة ومفهوم التحفيز والحوافز

— ١٧ —

اذا اخذنا فى القياس النظرة الادارية الى التحفيز فان موضع الاهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد واخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك . لماذا يحضر محمد مبكرا الى عمله ؟ ولماذا لا يؤخر عمل اليوم الى الغد ؟ ، ولماذا لا يتحرك من مكتبه الا فى نهاية الدوام الفعلى ؟ لماذا تتميز علاقة محمد مع رئيسه وزملائه بأنها مثمرة ومنتجة بينما يتميز زميله خالد بالكسل وعدم اللامبالاة وكثرة الغياب والتباطؤ فى العمل ؟

بعبارة أخرى ما الذى يحفز الأفراد على اتخاذ سلوك دون آخر ؟ ان هذا هو محط اهتمامنا فى هذا الجزء من الكتاب .

« يعرف علماء النفس عملية التحفيز بانها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، او ايقافه ، او تغيير مساره »

« ويعرف برلسون وستايز التحفيز بانه شعور داخلى لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف معينة »[١] فالجوع مثلا يولد الشعور بالحاجة الى الطعام،والتعب يولد الحاجة الى النوم ، والرغبة فى الانجاز تدفع الى محاولة الصعود والنجاح فى تحقيق الأهداف الادارية ، والرغبة فى ارضاء الذات تدفع مثلا لقول الشعر او كتابة القصة ، او ممارسة الموسيقى او الرسم . وهكذا نجد ان كل سلوك يمارسه الفرد انما هو فى حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد واحساسه نحو اشباع احتياجاته غير المشبعة .

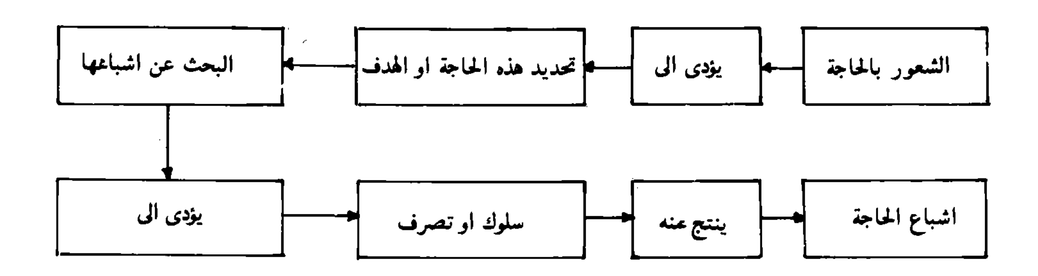
---

(١) **B. Berelson and G. Steiner, Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings (New York : Harcourt, Brace & World, Inc., 1964) P. 240**

وبعبارة اخرى فان « التحفيز » انما يعبر عن رغبات ، او احتياجات او تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على اشباعها .

وحينما نقول ان على الرئيس ان يحفز مرؤوسيه على العمل فاننا انما نقصد ان على هذا الرئيس ان يعمل على اشباع هذه الاحتياجات والتى يؤدى اشباعها الى دفع المرؤوس الى اتخاذ السلوك او التصرف المرغوب .

ومن ناحية اخرى فان التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته الى شيء معين ، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة ، ثم يتصرف الفرد او يتخذ سلوكا يهدف منه الى اشباع هذه الحاجة ، ويمكن تصوير ذلك فى الشكل التالى :



شكل رقم(١): التحفيز وعملية اشباع الاحتياجات

غير انه من الناحية العملية قد تبدو عملية التحفيز واشباع الاحتياجات اكثر تعقيدا مما يظهر فى الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون داخلية او خارجية . فمثلا نلاحظ ان دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام او المسكن او النوم او الجنس هى دوافع داخلية تنبع من احساسات الفرد بحاجته الى اشباع هذه المتطلبات . كذلك فإن دوافع السلوك الخاصة بالرغبة فى الانجاز ، والحصول على مراكز اعلى فى العمل ، وتكوين العلاقات الاجتماعية - قد تكون دوافع خارجية بمعنى انها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد . فترقية

زميل مثلا قد تولد لدينا الرغبة فى الحصول على ترقية ايضـا ، والثنـاء على انجازات شخص قد تولد الرغبة فى الحصول على نفس الثناء .

كذلك فان مما يجعل الشكل السابق غير واقعى من الناحية العملية هو النتائج التى توصل اليها بعض علماء النفس والتى ترى ان الحاجة ليست دائماً السبب فى اتخاذ السلوك ، وانما هى نتيجة له . وبمعنى آخر فان السلوك هو ما نقوم به من تصرف وليس لماذا قمنا بهذا التصرف[1] .

ونستنتج مما تقدم ان سلوك الفرد سواء كان سببا او نتيجة انما هو فعل او رد فعل لشعور داخلى بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها غرائـز داخلية او عوامل خارجية .

الحوافـــز

يعبر عن الرغبات والاحتياجات عادة « بالحوافز » Motivators وهى التى تقود الفرد وتدفعه الى اتخاذ سلوك او تصرف معين . وفى مجال العمل فان هذه الحوافز قد تشمل بالنسبة للموظف ما يلى :

- راتباً أعلى
- لقبا وظيفيا مرموقا ، وانجازات كبيرة
- اسما بارزا على واجهة باب المكتب
- احتراما وتقديرا من الرئيس والمرؤوسين والزملاء

كذلك فان هذه الحوافز بالنسبة للمنظمة قد تكون :

- المركز التنافسى الافضل بين المنظمات المثيلة.
- تحقيق اعلى نسبة من حجم المبيعات فى السوق.
- انتاج سلع او تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة.
- الحصول على افضل العناصر الادارية وأكفأها.

---

(١) Robert Ardrey, The Territorial Imperative, (New York : Dell Publishing Co. Inc., 1966)

- الاعتماد بدرجة كبيرة على الأيدى الوطنية

- الحصول على السمعة الحسنة والتقدير من الدولة والمجتمع .

وفى المنظمات والقطاعات الانتاجية فان على المديرين ان يبرزوا اهتماما بهذه الحوافز وكيفية اشباعها بالنسبة للموظفين . ان هذا يعد امرا مهما وخاصة اذا عرفنا ان وسائل اشباع الاحتياجات قد تكون متعددة . فمثلا قد يلتحق الموظف باحد النوادى الاجتماعية الخارجية مفضلا ذلك على النادى الداخلى فى المنظمة ، او قد يعمل فى عمل اضافى خارجى بعد نهاية الدوام اذا احس ان احتياجاته الطبيعية غير مشبعة بالكامل بدلا من العمل الاضافى داخل المنظمة التى يعمل بها . انما هو مطلوب من المديرين فى هذه الحالة هو التعرف على هذه الحوافز ودفع الأفراد للعمل من خلال تقديمها لهم . وبالطبع فاننا لا نتوقع من المنظمات ان تستحوذ على الموظفين استحواذا كاملا ذلك لأن رغبات الموظف واحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولابد من ان تكون هناك رغبات واحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج اطار عمله . اذاً فان التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل ا لمنظمة وهى التى يجب على الادارة ان تستثمرها بما يحقق اهدافها واهداف الموظف .

التحفيز والاشباع

سبق وأن عرفنا التحفيز بأنه يعبر عن سلوك او جهود الفرد فى اشباع احتياج او تحقيق هدف .

ونشير هنا الى ان عملية الاشباع تختلف عن عملية التحفيز . « والاشباع هنا يعنى احساس الفرد بالرضا بعد ان يكون قد حقق رغبته او حاجته او وصل الى الهدف المطلوب » .* وبمعنى آخر فان « التحفيز يعنى السعى لتحقيق الحاجة اما الاشباع فيعنى انتفاء هذا السعى بعد ان تحقق الهدف » .

* نحب ان نؤكد مرة اخرى ان الاشباع لا ينطوى فقط على جوانب اقتصادية وانما يشمل بالاضافة الجوانب غير الاقتصادية .

ومن نظرة ادارية بحتة فان الفرد قد يحقق اشباعا من الوظيفة ولكنه يشعر بحافز اقل نحوها . وقد يحدث العكس ، فقد تمثل الوظيفة حافزا كبيرا للفرد ولكنها تحقق له اشباعا اقل . وحينما تكون حوافز الفرد تجاه الوظيفة كبيرة ولكنها لا تحقق له الاشباع المطلوب فانه يبدأ فى البحث عن وظيفة اخرى تحقق له الاشباع المطلوب وقد يحدث العكس فقد تكون الوظيفة ذات إشباع كبير ولكنها فى نفس الوقت تقدم دخلا ماليا أقل ، وهنا يبدأ فى البحث عن وظيفة أخرى تحقق له كلا الجانبين الطموح والاشباع .

التحفيز ـ واسلوب « الجزرة » و « العصا »

هل كل الحوافز ايجابية ؟ وهل دفع الافراد الى العمل ، أو فرض سلوك معين عليهم لا يتأتى الا من خلال الحوافز الايجابية ؟ بالتأكيد فان الاجابة تحمل النفى لأن الحوافز ذات شقين شق ايجابى يمثل « الجزرة » وشق سلبى يمثل « العصا » .

ان هذا التعبير المتمثل فى « الجزرة والعصا » هو تعبير يقصد به اسلوب الترغيب والترهيب الذى يعتمده الفرد لتحقيق سلوك مطلوب من « دابته » فالجزرة من الأمام او العصا من الخلف .

ومع الاعتراف بأن اسلوب الجزرة والعصا هو اسلوب واقعى فى دفع سلوك الافراد نحو الجانب المطلوب الا ان معظم نظريات التحفيز لا تتناول فى الواقع الا جانب الترغيب « او الجزرة » .

وفى المنظمات فان هذا الجانب يمثل عادة الدخل المالى ، او العلاوة وهو كما نرى حافز غير كاف للأفراد ولو انه على درجة كبيرة من الأهمية .

من ناحية اخرى فان الحوافز الترغيبية ممثلة فى الجوانب الاقتصادية قد لا تؤدى فعلا الى تغيير السلوك ذلك لأن زيادة الدخل قد يتحقق نتيجة الأقدمية ، او العلاوة الدورية النظامية دون اعتبار لانتاجية الموظف او سلوكه تجاه الأهداف العامة للمنظمة .

ومن هذا المنطلق فان حوافز الترهيب « العصا » كما يرى البعض لابد وان تكمل حوافز الترغيب . وفى المنظمات فان الترهيب قد يتمثل فى التهديد بالفصل من الوظيفة ، عدم منح العلاوة ، عدم الترقية او أية عقوبات أخرى ـ وعلى الرغم من أن هذه الجوانب السلبية هى معروفة وممارسة فى المنظمات الا انها فى نفس الوقت قد لا تؤدى الى تغيير السلوك غير المرغوب الى السلوك المنشود ، بل قد تؤدى الى المواجهة والتصلب ومقابلة الشدة بالشدة .

وعلى اى حال ، فان موضع اهتمامنا هو الجانب الترغيبى فى الحوافز اى جانب « الجزرة » وهو ما تتجه اليه معظم نظريات علماء النفس والتى سنستطردها تباعا فى الجزء التالى .

نظريات التحفيز

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها على سلوك الأفراد جانبا كبيرا من اهتمام المنظمات والمديرين الا فى السنوات الأخيرة ، حيث ظهر الكثير من نظريات علماء النفس والتى يمكن ان تقدم للمدير خدمة كبيرة فى كيفية دفع الافراد وتنشيط سلوكهم نحو الاهداف المطلوبة .

ولقد اعتمد كثير من المديرين والمنظمات على منطق مدرسة « فريدريك تايلور » فى الادارة ، والتى ترى فى الجوانب الاقتصادية اكبر حافز للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب منهم ، وانه كلما زادت الحوافز الاقتصادية التى تقدمها الادارة للموظفين كلما ادى ذلك الى زيادة جهودهم وانتاجيتهم فى العمل المطلوب منهم .

ولقد اظهرت دراسات علماء النفس فى هذا المجال ان عملية تحفيز الأفراد هى عملية معقدة وانها على جانب كبير من الأهمية خلافا لما يتصوره تايلور وتابعيه من اصحاب « المدرسة العلمية فى الادارة » .

ونظرا لما تحمله هذه النظريات من اهمية للفكر الادارى الحديث فاننا سنقوم باستعراض ابرزها ومدى مساهمتها فى هذا الفكر واحدة بعد الأخرى .

نظرية تغيير السلوك Behavior Modification

يسمى اصحاب هذا الفكر من علماء النفس « بالسلوكيين » . وهؤلاء لا يهتمون بدوافع السلوك الداخلية ولا مسبباته قدر اهتمامهم بظواهر السلوك الخارجية . « فالخوف » مثلا عند معظمنا هو عبارة عن احساس داخلى بالخطر - وعند السلوكيين يعتبر الخوف ظاهرة طبيعية عضوية يأخذ صورا عدة مثل « الجرى » ، « عرق اليدين » ، « جفاف الحلق » ، او « ارتعاش الركبتين » .

وتستند وجهة نظر السلوكيين فى تفسير السلوك على ما يسمى « بقانون الأثر » . فالسلوك الذى يترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذى سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره - اما السلوك الذى يترتب عليه نتائج غير سارة فان الفرد سيتوقف عنه . والسلوك من هذا المنطلق هو ظاهرة خارجية وليس انفعالاً داخلياً .

ان نظرة « السلوكيين » على اى حال لتصرفات الأفراد او سلوكهم لا تقدم تفسيرا كافيا لمعنى التحفيز والحوافز ، وهى من هذا المنطلق تتعرض لعدة انتقادات أهمها .

١ - لا تقدم تفسيرا واضحا حتى لأسهل انواع السلوك مثل السعى للماء او الطعام .

٢ - لا تقدم تفسيرا ولا تصورا شاملا لسلوك الانسان .

٣ - ان هذه النظرية لا تقدم تفسيرا للدوافع الداخلية للسلوك بل وتتجاهلها على الرغم من دورها المؤكد فى تنشيط السلوك .

ومن منطلق هذه الانتقادات ظهر ما يسمى بفكرة « تغيير السلوك » « اى تعديل او تغيير سلوك الفرد من خلال استخدام عناصر الدعم سواء كانت ايجابية او سلبية » .

وعلى سبيل المثل يمكن استخدام « فكرة تغيير السلوك » فى اقناع مدخن السجاير فى الامتناع عن التدخين من خلال توفير حوافز او بدائل اخرى تعوضه عن حالات السرور او السعادة او المتعة التى يشعر بها عند التدخين .

ولتشجيع الفرد على اتخاذ سلوك او تصرف لم يتخذه من قبل فان علينا ان ندعم هذا المطلب بعناصر الدعم والتحفيز كلما قرب هذا الشخص من الوصول الى تحقيق السلوك المطلوب . وسواء كان السلوك المطلوب هو سلوك جديد او سبق تكراره فان عناصر الدعم لابد وان تقدم وان تكون متقطعة او غير منتظمة .

من جانب آخر فان اصحاب هذا الفكر يرون ان عناصر الدعم المطلوبة هنا لتشجيع سلوك معين لابد وان تكون عناصر ايجابية وليست سلبية اى عناصر الترغيب لا الترهيب .

وبالنسبة لتأثير هذه النظرية فى الفكر الادارى فان تشجيع اتخاذ سلوك معين او العمل على تغييره هو امر مفيد فى زيادة انتاجية الموظفين ودفعهم الى مزيد من العمل والاخلاص للمنظمة ، او تقليل درجة الغياب او معدل الدوران البشرى .[١]

نظرية « هرزبرج » Two Fator Theory

قام « هرزبرج » بتطوير هذه النظرية على ضوء الدراسات التى قام بها على مائتى مهندس ومحاسب حول اهم العوامل التى تحقق لهم الاشباع فى العمل . وقد صنف بعد ذلك هذا الباحث هذه العوامل الى قسمين اساسيين اطلق على احدهما « الحوافز » Motivators ، وعلى الآخر العوامل « الهايجينية » Hygiene Factors (عوامل الصيانة)

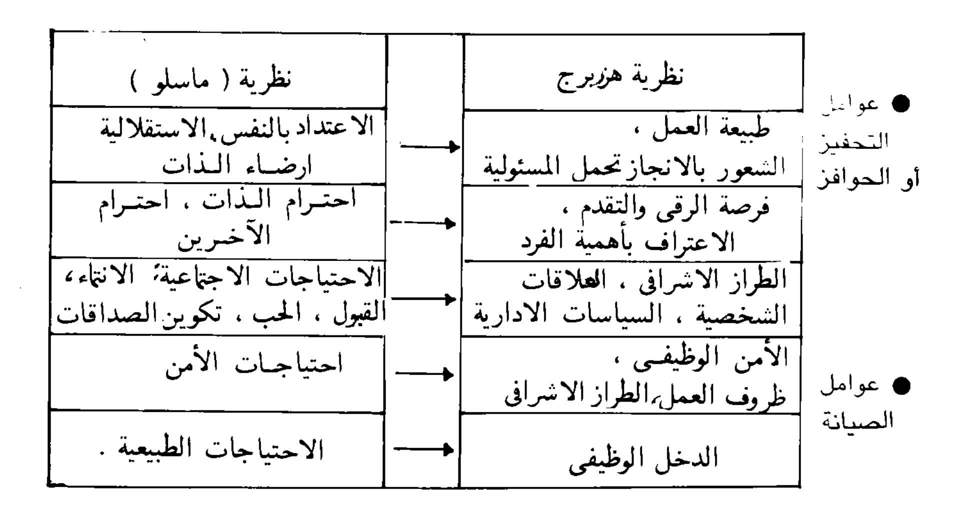
وتشمل العوامل « الهايجينية » ، النوع الاشرافى ، العلاقات الشخصية ، المدخل الوظيفى ، السياسات الخاصة بالأفراد ، ظروف العمل ، والأمن الوظيفى . وفى رأى هرزبرج فان اشباع هذه العوامل لابد وان يتحقق قبل البدء فى تنشيط سلوك الأفراد او حفزهم على مزيد من الانتاجية . ولكى يتحقق الاشباع من الوظيفة فلابد ان تأخذ « الحوافز » عندئذ المرحلة الثانية وهذه « الحوافز » تشمل فى رأيه طبيعة العمل نفسه ، الشعور بالانجاز لعمل مهم ، المسؤولية ، الاعتراف بأهمية عمل الفرد ، واخيرا الفرصة فى الرقى والتقدم.[٢]

---

(١) **Martin J. Gannon, Management : An Organizational Perspective (Boston : Little, Brown and Company, 1977) P. 206**

(٢) **F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley, 1959)**

وكما يلاحظ ، فان نظرية هرزبرج تتشابه مع نظرية « ماسلو » من حيث تصنيفها لأهمية الاحتياجات واولوياتها . غير ان موقع الاختلاف هو انه بينما يرى ماسلو ان احتياجات الانسان يمكن ان تتكون من خمسة تصنيفات من حيث الأهمية ـ يرى هرزبرج ان هذه الاحتياجات يمكن تصنيفها الى قسمين كما يتضح من الشكل التالى :



	نظرية هرزبرج		نظرية (ماسلو)
● عوامل التحفيز أو الحوافز	طبيعة العمل ، الشعور بالانجاز تحمل المسئولية	←	الاعتداد بالنفس، الاستقلالية ارضاء الذات
	فرصة الرقى والتقدم ، الاعتراف بأهمية الفرد	←	احترام الذات ، احترام الآخرين
	الطراز الاشرافى ، العلاقات الشخصية ، السياسات الادارية	←	الاحتياجات الاجتماعية: الانتماء، القبول ، الحب ، تكوين الصداقات
● عوامل الصيانة	الأمن الوظيفى ، ظروف العمل، الطراز الاشرافى	←	احتياجات الأمن
	الدخل الوظيفى	←	الاحتياجات الطبيعية .

شكل رقم (٢) : مقارنة بين نظريتى « ماسلو وهرزبرج » فى اهمية الاحتياجات .

كذلك يعتقد هرزبرج ومعه آخرون ان « عوامل الصيانة » لا تشكل عوامل تحفيزية فى المنظمات ، اى ان وجودها لا يولد اشباعا وظيفيا ولكن انتفاءها على اى حال يقود الى عدم الشعور بالرضا .

اما بالنسبة «للحوافز » فان هرزبرج يرى ان تأثيرها قوى جدا فى العمل الوظيفى ، وان وجودها او انتفاءها يقود بالتالى الى الشعور بالرضا او الاشباع ، او عكس ذلك .

ومن هذا المنطلق فان معرفة المدير لهذه « الحوافز » ومدى توفرها فى الوظائف ، او عدم توفرها يقوده بالتالى الى ضرورة مراجعة محتوى الوظيفة والعمل على اعادة صياغتها بالشكل الذى يحقق اهداف الموظف ورغباته حسبما هى موضحة مثل الشعور بالانجاز ، وتحمل المسؤولية ، وفرصة الرقى ، والاعتراف بأهمية الفرد .

نظرية مكليلاند ـ نظرية الحاجه

نظرا للعيوب ولعدم التأييد الشامل الذى واجهته نظرية « ماسلو » فى تدرج الاحتياجات ـ فقد طور مكليلاند نظريته فى التحفيز من خلال تعريفه لثلاثة حوافز رئيسية هى :[1]

١ ـ الحاجة للقوة

٢ ـ الحاجة للانتماء

٣ ـ الحاجة للانجاز

وكما يلاحظ فان كل هذه الحوافز الثلاثة ذات ارتباط عميق بوظيفة الادارة والقيادة الادارية كما سنرى فيما بعد .

١ ـ الحاجة للقوة : يرى مكليلاند ومعه آخرون ان شعور بعض الافراد بالحاجة الى القوة تجعلهم يسعون جاهدين فى سبيل ممارسة التأثير والرقابة على الآخرين . وان هذه النماذج من الافراد غالبا ما يحثون الخطى فى الحصول على مناصب قيادية فى المجتمع . ويتابع مكليلاند إن أهم الصفات التى يتميز بها مثل هؤلاء الافراد هى المقدرة البلاغية ، حب الخطابة فى التجمعات العامة ، الصلابة فى الرأى والالحاح فى المطالب .

٢ ـ الحاجة الى الانتماء : يحرص هذا النوع من الأفراد على استدرار حب الآخرين وتجنب الأذى الناتج من رفضهم لهم . ومن اجل تحقيق ذلك فهم ينشطون فى تكوين علاقات الصداقة ويبدون تفهما ومودة اكثر ، ويميلون الى مساعدة الآخرين فى حالة تعرضهم لبعض المشاكل .

(١) David McClelland and Winter David, Motivating Economic Achievment (Glecoe, III : Free Press, 1971)

٣ ـ الحاجة للانجاز : يتميز افراد هذه المجموعة بالرغبة الجياشة نحو تحقيق النجاح ، والخوف العظيم من الفشل ، مواجهة التحديات ، تحديد اهداف صعبة (ولكن ليست مستحيلة) ، الواقعية ، الرغبة فى تحمل المسئولية ، العمل لساعات طويلة ، عدم الاستقرار ، وحب الظهور .

ونأتى الآن الى سؤال خاص حول الكيفية التى يمكن بها تطبيق نظرية مكليلاند بالنسبة للمديرين . فى دراسته لعوامل التحفيز لدى المديرين لاحظ مكليلاند ان المديرين يبدون رغبة جارفة نحو تحقيق الاحتياج الخاص « بالانجاز » يليه الحاجة الى « القوة » ، ورغبة اقل بالنسبة لاحتياج « الانتماء » ـ وهو من هذا المنطلق يرى ان حاجة المديرين الى تحقيق الانجاز لابد وان يكون قويا وجارفا اذا ارادوا تحقيق التقدم والازدهار لمؤسساتهم .

وما نستطيع ان نستخلصه من هذه النظرية اضافة الى ماسبق هو أن الحافز الخاص بالانجاز اذا كان قوياً وجارفاً لدى الموظف رئيسا او مرؤوسا فانه سيدفعه الى بذل اقصى طاقته وجهوده لتحقيق النجاح فى عمله اوتحقيق الأهداف المطلوبة منه ، وتحقيق النجاح يمثل فى حد ذاته انجازا يترتب عليه حصول هذا الموظف على التقدير فى صوره المادية والمعنوية .

نظرية التوازن Consistency Theory

يقوم مدخل هذه النظرية فى التحفيز على اساس ان سلوك الافراد وتصرفاتهم انما تنطلق من الحاجة الداخلية للحفاظ على الثبات والتوازن . وفى رأى كورمان فان هذه النظرية تعد نظرية مكملة لدراسات ونظريات ماسلو ، ومكليلاند ، واصحاب مدرسة « تغيير السلوك » . وطبقا لكورمان فلكى يحقق الفرد الفعالية المطلوبة منه فانه :[١]

١ ـ لابد وان يحقق الانجاز المطلوب منه فى العمل .

---

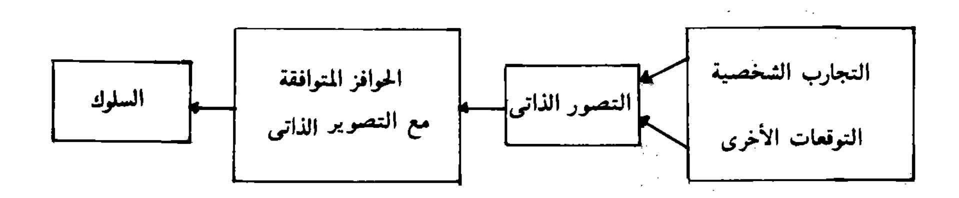
(١) Abraham Korman, The Psycology of Motivation. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1974)

٢ ـ القدرة على الرقابة الذاتية فى تجنب الصراعات الشخصية .

٣ ـ القدرة على الابتكار والتكيف مع البيئة .

وتبين « النظرية الحديثة للتوازن » الأسلوب الذى يستطيع الفرد من خلاله تحقيق هذه الأهداف ، والذى يقوم اساساً على أن جميع تصرفات وسلوك الفرد لتحقيق هذه الاهداف انما ينطلق من تصور الفرد لنفسه وكذلك تصور الآخرين له .

وبمعنى آخر فان التحفيز يأخذ الشكل التالى وفقا لرأى كورمان .(١)



شكل رقم (٣) الحوافز ـ والسلوك القائم على تصور الذات

نظرية المساواة ، او المقارنة الاجتماعية Equity Theory

يقوم منطق هذه النظرية فى التحفيز على اساس ان المكاسب Rewards التى يحققها الفرد من عمل ما مثل « الدخل » تشكل عاملا تحفيزيا هاما .

تدفع بالفرد الى اتخاذ سلوك او تصرف ما . فالنظرية من هذا المنطلق تربط بين مقدار العمل او الجهد المقدم ومقدار الكسب المحقق . واذا لم يتحقق التوازن بين الجهد والكسب فإن الفرد قد يتخذ عدة تصرفات لإعادة هذا التوازن مثل :(٢)

ـ زيادة الجهد فى العمل ، او انقاصه

ـ السعى للحصول على كسب اكثر .

---

(١) Abraham Korman, "Hypothesis of Work Behavior Revisted and an Extension", Academy of Management Review, Vol. 1, No. 1 (1976)

(٢) Gannon, OP. cit., P. 205

ولنفترض مثلا ان محاسبا عين فى عمل معين براتب اكثر من راتب زميله المحاسب الآخر فى نفس العمل والذى يملك نفس المؤهلات والخبرات . ان السلوك الذى يمكن ان يتخذه زميله الآخر يمكن ان يكون اما الشكوى لرئيسه المباشر ، التباطؤ فى العمل ، الغياب او الحضور متأخرا للعمل ، تخفيض جهوده فى العمل ، الشكوى لصديق خارج العمل ، تحريض زملائه الآخرين لاتخاذ موقف معين ، او الاستقالة من العمل . وبطبيعة الحال فان اختيار احد هذه المواقف انما يعتمد على عدد من العوامل وعلى سبيل المثال لن يقوم هذا الموظف بالاستقالة اذا أحس بعدم وجود فرص وظائفية أحسن فى الخارج .

ان نظرية المساواة تبين لنا الى اى حد تؤثر المكاسب المتوقعة من العمل فى تحفيز الأفراد وتطويع سلوكهم . ومن هذا المنطلق فان ربط النظرية بالتوجيه والقيادة الادارية يبدو منطقيا على ضوء السلطة التى يمكن ان يملكها المدير فى اقرار المكاسب او المكافآت التى يمكن ان يحصل عليها مرؤوسوه . وبمعنى آخر فان على المدير توخى المساواة فى تقرير العوائد الوظيفية دون تفرقة وذلك فى حدود ما لديه من سلطات وصلاحيات فى هذا الاطار . واذا لم يكن باستطاعة المدير ان يتحكم فى المكاسب والعوائد المالية المقررة فان بإمكانه تعويض مرؤوسيه بحوافز اخرى مثل تفويض السلطة ، منح الثقة ، اظهار التقدير والاحترام ، التخفيف من الاشراف الدقيق ، او رفع الضغوط . ان مثل هذه الحوافز قد تدفع بالأفراد الى زيادة جهودهم فى العمل رغم عدم التوازن بين هذه الجهود والمكاسب المالية المتوقعة .

نظرية التوقع ، او الأداء Expectancy Theory

تعتبر هذه النظرية اكثر النظريات السابقة منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد ، وتوقعاتهم فى تحقيق الكسب والتقدير فى حالة نجاح آدائهم .

وفى رأى مؤيدى النظرية فان ما يدفع الأفراد ويحفزهم على اداء عمل معين انما يتمثل فى جانبين هما :

١ ـ الاعتقاد بأن جهودهم ستقابل بالتقدير Rewards

٢ ـ وان هذا التقدير المتوقع يشكل مطلبا هاما بالنسبة لهم .

ويضيف اصحاب النظرية ان توقعات الأفراد فى المكافأة او التقدير تستقى اصولها من التجارب السابقة فى العمل ، تصور الآخرين للظروف الحاضرة ، ومستوى الاحترام الذى يكنه الفرد لذاته .

اما مقدار اهمية هذه التوقعات فتستمد جذورها ايضا من الاحترام الذاتى الذى يشعر به الفرد نحو نفسه ، مدى جاذبية النتائج ، التجارب السابقة .

واجمالا فان النقاط الرئيسية لهذه النظرية يمكن تحديدها كما يلى :[١]

١ ـ ان هناك افضليات بين الافراد نحو التقدير المتوقع كنتيجة للأداء فبينما يفضل البعض زيادة الدخل ، قد يرى آخرون الترقية كأفضل حافز للاداء .

٢ ـ ان لدى الأفراد القدرة على حساب الاحتمالات الناجمة عن قيامهم بأداء عمل او جهد معين ممثلا فى نتيجة الاداء او العمل المحقق .

٣ ـ ان توقعات الأفراد هى التى تدفعهم للعمل ، وهى انه بقدر ما تبذل من جهد بقدر ما تحصد من مكاسب .

٤ ـ وان الذى يدفع لبذل مزيد من الجهد فى العمل هى افضليات الأفراد للمكاسب وتوقعاتهم فى الحصول عليها .

وينتقد Glueck هذه النظرية على اساس انها [٢] :

١ ـ لا تقدم شرحا لكيفية اختلاف قدرات الأفراد فى حسابهم لاحتمالات التوقعات اى توقعات المكاسب Rewards ولا اهميتها .

٢ ـ لا تقدم شرحا عن اختلاف الافراد فى تقرير عدد ونوعية النتائج التى يسعون الى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات .

٣ ـ انها تتجاهل تأثير « العقل الباطن » فى تحفيز الافراد فى الاقدام على تصرفات معينة .

---

(١) William Glueck, Management, OP. cit., P. 135

(٢) Ibid., PP. 135 - 136

٤ ـ حيث ان منطق النظرية يقول بقيام الفرد باحتساب الاحتمالات لتوقعاته المطلوبة ولمدى اهميتها فانها تتجاهل بذلك دور الاحاسيس او العواطف فى تحريك سلوك الافراد الذى يدفعهم للقيام باعمال معينة فى مقابل الحصول على عوائد ومكاسب من هذا العمل .

ومن ناحية اخرى فان مدى ارتباط هذه النظرية بالادارة يقوم على اساسين هما :

١ ـ ان على المدير ان يعرف انه من اجل تحفيز الموظفين على بذل مزيد من الجهد فلابد وان يكون هناك مقابل لذلك متمثلاً فى المكاسب .

٢ ـ وان على المدير ايضا ان يعرف ان هذه المكاسب لابد وان تتناسب مع توقعات الموظفين وافضلياتهم .

بعض الأساليب الهامة فى التحفيز

بعد استعراضنا للنظريات السابقة فى التحفيز نأتى الآن الى سؤال محدد هو :

« ماذا تعنى هذه النظريات للمدير » ؟ وما هى أهم الأساليب الرئيسية التى يستطيع المدير ان يستخدمها فى التحفيز ؟

اولاً : الحوافز المالية

ان جميع النظريات السابقة لم تتجاهل الحوافز المالية كدافع هام من دوافع التحفيز بغض النظر عن الصور التى تتخذها هذه الحوافز ، مثل الراتب ، العلاوة ، المشاركة فى الارباح ، الحصول على اسهم .

ولقد حرص المديرون ومن قبلهم الاقتصاديون على أهمية الحوافز المالية فى قائمة حوافز العمل . على ان الاختلاف بين هؤلاء وبين اصحاب المدرسة السلوكية فى الادارة هو فى أولوية الحوافز المالية فى قائمة احتياجات ومطالب

الموظفين ـ فبينما يضعها المديرون والاقتصاديون عادة فى الأهمية الأولى للمطالب الانسانية يعطيها السلوكيون أهمية اقل من ذلك . وبطبيعة الحال فقد لا يكون الطرفان على حق فى هذا التقويم لدور الحافز المالى .

ومهما يكن من أمر ، فان احداً لا يستطيع ان يتجاهل تأثير الحوافز المالية فى دفع الأفراد للعمل وبذل المزيد من الجهد والانتاجية . غير ان على الادارة ان تتذكر النقاط التالية :(١)

١ ـ ان الحافز المالى هو حافز هام لصغار الموظفين سنا ، وللموظفين ذوى الأسر الكبيرة ـ وأن التعويضات المالية ممثلة فى الرواتب والعلاوات أو أية جوانب اخرى لابد وان تحقق للموظف مستوى معيشياً معقولاً .

٢ ـ ان الحوافز المالية هى وسيلة هامة فى ضمان استمرار المنظمة وبقائها فى وضع تنافسى مع المنظمات الأخرى . وحفاظ المنظمة على مواردها البشرية يجب ان يتم فى اطار مقارنة الحوافز المالية التى تقدمها لموظفيها قياسا بالمنظمات المشابهة على النطاق المحلى .

٣ ـ اذا اريد للدخول المالية ان تمثل حوافز للعمل فان على الادارة مراعاة مبدأ العدالة والمساواة فى اعطاء هذه الحوافز . وهنا لابد ان تكون الرواتب التى تعطى للمديرين والموظفين فى مراكز وظائفية متساوية ، قريبة من بعضها ان لم تكن متساوية . ان الهدف من هذا التساوى هو المحافظة على او صيانة القوى البشرية فى المنظمة وابعاد شبح الصراع والخلافات التى يمكن ان تتحقق نتيجة لعدم العدل والمساواة .

٤ ـ من منطلق نظرية المساواة او المقارنة الاجتماعية Equity Theory فانه اذا اريد للنقود ان تكون حافزا ماليا فانها لابد وان تمنح بقدر نسبة الاداء والجهد المبذول . فالعلاوة مثلا لا ينبغى ان تمنح بنفس النسبة لشخصين احدهما ذو جهود مرموقة وآخر ذو جهود متواضعة والا انتفى العامل التحفيزى من منح العلاوة .

---

(١) H. Knootz, Management, OP. cit ; PP. 574 - 575

٥ ـ اذا أريد للحوافز المالية ان تكون حوافز فعلية فلابد ان تكون كبيرة وملموسة بالمقارنة بالأجر او الراتب كذلك الحال بالنسبة للعلاوة الممنوحة على الجهود الاضافية . وعلى سبيل المثال فان العلاوة التى تمنح للموظف نتيجة لجهوده المرموقة فى المنظمة قد لا تحفزه على المزيد اذا كانت مثلا فى حدود ٢٪ من الراتب ولكنها قد تكون بالفعل حافزا قويا اذا كانت فى حدود ١٥ ـ ٢٥٪ أو اكثر من ذلك .

ثانيا : التشجيع لا التوبيخ :

ان منطق التشجيع كحافز ، يقوم على اساس الثناء على جهود الأفراد وأدائهم ، وأن توبيخ او لوم الأفراد على اداء سيّىء قد لا يؤدى الا الى نتائج عكسية .

كذلك فان هذا الأسلوب يعتمد مشاركة الأفراد وتشجيعهم فى تحديد اهداف العمل ، وتقويم جهود الأفراد بعد ذلك ، وابلاغهم بنتائج هذا التقويم ، والثناء والتقدير على من حقق منهم هذه الاهداف .(١)

ثالثا : الاشتراك فى القرارات

ان الاشتراك هو تعبير عن الاعتراف بمركز الفرد واهميته ـ وهو من هذا المنطلق يتناسب مع نظرية « ماسلو » فى اهمية الحاجة الى الانتماء والقبول من الآخرين . واشتراك الموظفين مع رؤسائهم يعطيهم الشعور بالأهمية والمساهمة فى الانجازات المحققة ـ وهو من هذا المنطلق يحقق « رغبة الفرد فى الانجاز » والتى وصفها « مكليلاند » بأنها احد ثلاثة حوافز يسعى الموظفون الى تحقيقها فى المنظمات .

وكما نعرف فان كل فرد هو ادرى بطبيعة عمله اكثر من اى شخص آخر ومشاركة هذا الفرد فى اتخاذ قرار او مراجعة اسلوب عمله والوقوف على المشاكل

(١) B. Skinner, Science and Behavior (New York : Macmillan, 1953)

التى تعترضه ، او دراسة علاقة عمله باعمال ونتائج الآخرين يمثل حافزا مهما يتخذه الرئيس ازاء مرؤوسه . ومن ثم فان النتيجة المترتبة على ذلك هو الحصول على الاهداف المطلوبة للمنظمة ، وكذلك شعور الموظف بالانجاز والانتماء .

الإشباع الوظيفي والروح المعنوية

يفرق كثير من كتاب الادارة وعلم النفس بين مصطلحى « الاشباع الوظيفى » Job Satis faction « والروح المعنوية » او « المعنوية » Morale فالاشباع الوظيفى فى رأيهم هو أمر يتعلق بالفرد ، بينما تتناول المعنوية وصفا للمجموعة . فيقال مثلا ان المرؤوس الفلانى راض عن وظيفته ، وان معنويات المجموعة الفلانية فى القسم الفلانى مرتفعة للغاية .

غير ان العوامل المؤثرة فى الاشباع والمعنويات هى عوامل مشتركة كما يعتقد كثير من الباحثين وانه من الصعب فى احيان كثيرة الفصل بين ما يؤدى الى شعور الفرد بالاشباع الوظيفى ، او بين ما يؤدى الى ارتفاع معنويته .

وسنحاول فيما يلى ان نلقى مزيدا من الضوء على هذا الموضوع .

مفهوم الاشباع الوظيفى ، والعوامل المؤثرة فى تحقيقه

« يعرف بورتر ومعه آخرون الاشباع بأنه الفرق بين النتائج او الاهداف التى يتوقع الفرد ان يحققها والنتائج أو الاهداف التى حققها بالفعل »(١)

ويمكن ان نعبر عن هذا التعريف رياضياً بالمعادلة التالية :

الاشباع = الأهداف المطلوبة - الأهداف المحققة

= ١٠٠٠٠ ريال - ٦٠٠٠ = ٤٠٠٠ ريال

حيث تمثل الـ ١٠, آلاف ريال فى هذا المثال الراتب الذى يعتقد الشخص انه يتناسب مع مؤهلاته وخبراته ، اما الى ٦٠٠٠ ريال فهو الراتب

(١) L. Porter, E.Lawlor, and J. Hackman, Behavior in Organizations (New York : McGraw-Hill Book Co., 1975

الفعلى الذى يحصل عليه . ومن ثم يصبح الفرق بين الرقمين هو الاشباع المطلوب او الذى يسعى الفرد الى تحقيقه . وبطبيعة الحال فان الاشباع الوظيفى لا يمكن ان يقوم ماليا فقط لأن عوامل التحفيز واحتياجات الفرد متنوعة كما لاحظنا فيما مضى وسنلاحظ فيما يلى ، ومن هنا يمكن القول ان العوامل التى تؤدى الى الاشباع هى متعددة .

والاشباع الوظيفى يمثل جانبا هاما من جوانب التحفيز ـ وكلما كان هذا الاشباع مرتفعا كلما ادى ذلك مثلا الى انخفاض نسبة الغياب ، انخفاض معدل الدوران البشرى ، وزيادة الانتاجية . وشعور الموظف بعدم الرضى او نقص الاشباع من الوظيفة قد يدفع به الى الاستقالة والبحث عن وظيفة اخرى . وبالتأكيد فان فرص هذا الموظف ستكون كبيرة خاصة اذا كان يحمل مؤهلات عالية وخبرات طويلة فى مجال العمل . من هذا المنطلق فانه يجب على الادارة والمديرين اعطاء قدر كبير من الأهمية لهذا الموضوع عند دراستهم للجوانب التحفيزية المختلفة للعمل .

« ونأتى الآن الى السؤال التالى وهو كيف يتحقق الاشباع الوظيفى او ما هى العوامل التى تؤثر فى تحقيق هذا الاشباع زيادة ونقصا ؟ » الاجابة يمكن تحديدها كما يلى :

أولاً : المستوى الوظيفى والمهنى للفرد : لعل اهم الجوانب الوظيفية التى تؤثر فى درجة الاشباع لدى قطاع كبير من الموظفين هو المركز الادارى للفرد داخل الهيكل التنظيمى . اذ كلما علا مركز لفرد وكبرت مرتبته بحكم ما لديه من مؤهلات وخبرات كلما عمق ذلك لديه الشعور بالإشباع الوظيفى . وبطبيعة الحال كما يقول « لوك » فان هذا الاحساس ليس مستغربا اذا عرفنا المميزات المترتبة على وجود الفرد فى وظيفة ادارية مرموقة سواء من حيث الدخل المالى ، او مقدار السلطة والصلاحيات ، ودرجة الحرية المقترنة بالوظيفة[١]

---

(١) E. Locke "The Nature and Causes of Jop Satisfaction", in Handbook of Industrial and Organization Psychology, (ed.) M. Dunnette (Chicago : Rand Mcnally, 1976) PP. 1297-1349

ثانيا : تصميم الهيكل التنظيمي : يربط بعض الباحثين بين التصميم العام للهيكل التنظيمي وبين درجة الاشباع الوظيفي . وفي رأيهم فانه كلما اتسع نطاق الوحدة الادارية اي زاد اعداد الافراد العاملين في قسم واحد كلما قلت درجة الاشباع ـ وكلما صغرت الوحدة الادارية Sub unit كلما ادى ذلك الى زيادة التفاعل والنشاط الاجتماعي بين افرادها . [١]

ثالثا : نوع التقنية المستخدمة في العمل : ويرى الباحثون هنا انه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل هي التي تعتمد على اساس الانتاج الكبير Mass - Production كلما نجم عن ذلك انخفاض درجة الاشباع الوظيفي نظرا للتخصص الدقيق وروتينية العمل . ـ وكلما كان تصميم عمليات الانتاج يميل الى التنويع والتشكيل سواء كان مستمرا Continuous او متقطعا Intermittant كلما ادى ذلك الى الارتفاع بدرجة الاشباع الوظيفي .

رابعا : جداول العمل : يعتقد بعض الباحثين ان هناك علاقة بين جداول العمل ودرجة الشعور بالرضا او الاشباع من الوظيفة ـ فكلما زادت ساعات العمل كلما أدى ذلك الى الشعور بعدم الاشباع ـ وكلما قلت هذه الساعات وزادت فرص الموظف في الاستمتاع بوقت فراغ اكبر كلما زادت درجة اشباعه من الوظيفة .

خامسا : الحالة العامة لسوق العمل : حينما يتميز سوق العمل بظروف من البطالة (اى يصبح عدد الوظائف الموجودة اقل من عدد الباحثين عن عمل) كلما يتجه اهتمام العاملين الى مقدار الدخل المحقق من الوظيفة ، وكذلك الحفاظ على هذه الوظيفة (متطلب الأمن) ، وحينما يحدث العكس أى تصبح الوظائف الموجودة في السوق اكثر من عدد الباحثين عن عمل كلما حول ذلك اهتمام العاملين الى تحقيق الاحتياجات الثانوية في قائمة الاحتياجات مثل الحاجة الى القبول والاعتراف ، او الحاجة الى تحقيق الانجاز. [٢]

---

(١) G. Ingham, Size of Industrial Organization and Work Behavior (Cambridge, England : Camibridge University Press, 1970)

(٢) G. Strauss and L. Sayles, Personnel (3rd ed.) (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1972)

سادسا : نظرة الافراد الى العمل : ونقصد بذلك مدى تقدير الفرد للعمل وحاجته اليه .فاذا كان الفرد ينظر للعمل كنوع من قضاء الوقت فان اهتمامه سيتركز بلاشك على الجوانب غير المادية من الحوافز فى اشباعه الوظيفى ـ اما اذا كان الفرد مدفوعا للعمل بحكم حاجته الطبيعية الى الدخل المالى ، فان هذا الاتجاه سيكون هو الغالب فى شعور الفرد بتحقيق الاشباع او الرضا من الوظيفة ـ ومن ثم يصبح الحافز المالى هو المعيار او العامل المؤثر فى درجة الاشباع زيادة او نقصا .

ان العوامل المؤدية الى الاشباع متعددة بلا شك ولا يمكن حصرها ـ كذلك فان هذه العوامل قد تختلف من حيث التأثير من مجتمع لآخر ، وكذلك من فترة لأخرى .

واجمالا نستطيع الاضافة بان مجموعة « الحوافز » التى وردت فى نظرية « هرزبرج » يمكن ان تشكل فى حد ذاتها عوامل مؤثرة فى عملية الاشباع الوظيفى الى جانب العوامل السابق الاشارة اليها .

مفهوم المعنوية ، والعوامل المؤثرة فيها

يمكن ان تُعَرَّف « المعنوية » بأشكال مختلفة ، ولعل ذلك يعود الى ان « المعنوية » هى من المصطلحات التى يمكن الاحساس بمعانيها بصورة اكبر من التعبير الكلامى عن محتوياتها . ومن هنا لا نستغرب ان نجد مثلا ، التعريفات التالية :

« المعنوية هى شعور الجماعة الذى يترتب عليه تحقيق اهداف ملحة »
« المعنوية هى التى تصنع الفرق بين النجاح والفشل » « المعنوية هى خليط من مشاعر الفخر ، والثقة ، والتشوق ، والحماس »

ان كل هذه المعانى على الرغم من اختلافها اللفظى إلا أنها تتفق جميعا فى شيء ما لا نستطيع تعريفه ولكن نستطيع الاحساس به .

على اننا كما سبق قد ربطنا المعنوية بشعور الجماعة وربطنا الاشباع الوظيفى بالفرد . ومن هذا المنطلق الذى يربط المعنوية بالجماعة تتجه اغلب البحوث للكشف على مفاهيم اوسع للمعنوية ، العوامل المؤثرة فيها ، والعلاقة بينها وبين الاشباع الوظيفى من جهة وبين التحفيز من جهة اخرى .

وكخطوة اولى فاننا نستعير من « سكوت » وهايمن ما يعتقدان بأنه الاجزاء الرئيسية التى تكون ما يسمى بالمعنوية وهى :(١)

١ ـ **الشعور الجماعى** : وهو شعور ينطلق من الرغبة فى الانتماء والتقرب بين مجموعة يجمعها هدف واحد او أهداف مشتركة . وكلما كانت الحاجة الى هذا الهدف او الاهداف ماسة وملحة كلما زاد حماس المجموعة فى السعى لتحقيق هذه الأهداف .

٢ ـ الهدف الجماعى الموجه : ان للجماعة هدفاً وان هذا الهدف هو الذى يوجه سلوكهم ويوحد تصرفاتهم .

٣ ـ **قيم مشتركة** : يتفق اعضاء المجموعة فيما بينهم ضمنا او ادراكا على قيم معينة وهذه القيم المشتركة هى التى توحد اهدافهم وسلوكهم .

٤ ـ **شعارات الجماعة** : وهى التى تحدد لهم ما هو مقبول وما هو مرفوض ازاء سعيهم للمكاسب التى يتوقعونها نتيجة بذلهم لجهود معينة . وكلما كان توقع هذه المكاسب كبيرا كلما كانت الجهود المبذولة كبيرة ايضا .

ومن ناحية اخرى فان هناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على مقدار تفاعل الاجزاء السابقة المكونة للمعنوية . وبمعنى آخر فان مستوى او درجة معنوية الأفراد تخضع لعوامل بعضها يمكن ربطها بالجماعة نفسها والبعض الآخر تمثل عوامل خارجية .(٢)

ومن العوامل التى يمكن ربطها بالجماعة (العوامل الداخلية) يمكن ان نشير الى المجموعة التالية :

(١) Haimann, and Scott, Management in Modern Organization, OP. cit., P. 359

(٢) Ibid., PP. 360 - 361

١ ـ **القيم والأهداف** : كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة على القيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالى مستوى المعنوية لديهم .

ان هذا التوافق سيؤدى بلاشك الى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين اعضاء المجموعة ويسمح لها بالتالى بالتركيز على تحقيق اهدافها المطلوبة .

٢ ـ **احتمال النجاح** : كلما كانت درجة الاحتمال لدى المجموعة كبيرة فى ان يؤدى سعيهم المشترك الى تحقيق الأهداف ، كلما ادى ذلك الى ارتفاع معنوياتهم والعكس صحيح .

٣ ـ **مقدار النجاح المحقق** : بالقدر الذى يتحقق فيه نجاح المجموعة فى تحقيق الأهداف بالقدر الذى ينعكس ذلك على معنوياتهم .

٤ ـ **درجة الاشباع الفردى** : كلما كانت درجة الاشباع الفردية عالية كلما ادى ذلك الى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالى على ارتفاع معنوية الجماعة .

اما العوامل الخارجية التى تؤثر على درجة معنوية الجماعة فيمكن ايجازها على النحو التالى :

١ ـ طبيعة العمل : يمكن ان تحقق المجموعة اشباعا وظيفيا ينعكس على معنوياتهم حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم ، درجة المهارة المطلوبة ، التجارب او الخبرة ، والمستوى العلمى لأعضاء المجموعة . ومن هذا المنطلق فان السياسات الادارية فى مجال تصميم الوظائف ، وكذلك السياسات الادارية فى مجال اختيار الأفراد وتعيينهم ، وتقويمهم ، وترقياتهم لابد وأن تأخذ فى الاعتبار ضرورة الربط بين متطلبات الافراد فى الوظيفة ، دون ان تتناسى ايضا متطلبات المنظمة .

٢ ـ نوع الاشراف : كلما كان الاشراف متراخيا نوعا ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية فى اداء الوظيفة ، وكلما كانت الكفاءة الادارية والمهنية للرئيس مرتفعة كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح .

٣ ـ ضغط العمل : كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك فى انخفاض معنوياتهم .

٤ ـ أهداف المنظمة وقيمها : كلما كانت أهداف المنظمة وقيمها ذات معنى كلما انعكس ذلك على معنويات الأفراد ايجابيا والعكس صحيح .

ماذا يعني الإشباع الوظيفي والمعنوية للإدارة ؟

على الرغم من ان تحقيق درجات عالية من الاشباع الوظيفى والروح المعنوية للأفراد هو أمر مطلوب من الادارة ، الا ان هذين المطلبين لا يشكلان مطلبين منعزلين فى عملية التوجيه والقيادة الادارية . ذلك ان هناك ترابطا وثيقا بين هذين المطلبين وبين بعض العناصر الهامة فى العمل الادارى مثل ، معدل الدوران البشرى ، درجة الغياب عن العمل ، نسبة الحوادث ، والانتاجية .

والسؤال هنا الى أى حد يوجد هناك ترابط أو علاقة بين الاشباع الوظيفى والمعنوية ، والعناصر السابقة ؟ ان هذا السؤال على قدر كبير من الأهمية اذا نحن أدركنا مدى تأثير هذا الارتباط على تكاليف وفعالية العنصر الانسانى فى المنظمة .

ولقد اجريت عدة دراسات فى هذا المجال كان ابرزها دراسة « فيكتور فروم » والتى يمكن ان نلخص نتائجها فيما يلى :(١)

١ ـ هناك علاقة مباشرة بين الاشباع الوظيفى والمعنوية ، وبين معدل الدوران البشرى ـ وكلما كانت المعنوية ودرجة الاشباع كبيرة فى المنظمة كلما انخفض بالتالى معدل الدوران البشرى .

٢ ـ على الرغم من أن ارتفاع الروح المعنوية للأفراد وتحقيق قدر كبير من الاشباع الوظيفى يؤدى الى تخفيض معدلات الغياب ، إلا أن هذا الارتباط لا يبدو بنفس مستوى القوة بالنسبة للنتيجة الأولى .

---

(١) Victor H. Vroom, Work and Motivation, (New York : Wiley and Sons, 1964) ch. 6.

٣ ـ هناك علاقة بين الاشباع الوظيفى والمعنوية وبين نسبة الحوادث فى العمل وهى علاقة عكسية .

٤ ـ ان العلاقة بين الانتاجية والاشباع الوظيفى والمعنوية تبدو غير واضحة او متناقضة . فلقد كان يعتقد بوجود علاقة ايجابية (او طردية) بين المعنوية والاشباع وبين الانتاجية ، اى ان ارتفاع المعنوية وتحقيق درجة اعلى من الاشباع الوظيفى يقود بالتالى الى ارتفاع الانتاجية . وقد اثبتت بعض الدراسات وجود هذه العلاقات بينما اثبتت دراسات اخرى عكس هذا المفهوم . على ان غالبية الأبحاث فى هذا المجال على حد تعبير « فروم » لا ترى ترابطا بين الانتاجية والمعنوية . وبمعنى آخر فان المعنوية والانتاجية هما عاملان مستقلان بعضهما عن البعض وليسا متداخلين(١)

مُلخص الفَصل

انطلاقا من اهمية العنصر الانسانى فى المنظمات فقد تناولنا فى هذا الفصل جانبا هاما من جوانب الوظيفة التوجيهية والقيادية للادارة وهى عملية التحفيز .

وقد عرفنا التحفيز فى هذا الفصل بأنه يعنى « دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، او ايقافه ، او تعديله » ، كذلك عرفنا التحفيز « بانه شعور داخلى لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف محددة » .

واستعرضنا طبيعة الحوافز التى يميل الأفراد فى العمل الى تحقيقها وقلنا انها تشمل فيما تشمل ، دخلا افضل ، لقبا وظيفيا مرموقا ، انجازا فى العمل ، والحصول على احترام الآخرين .

على ان استعراضنا لهذه الحوافز لم يحدد لنا فيما اذا كانت هى حقيقة الحوافز التى يسعى اليها الموظفون ام أن هناك حوافز اخرى ، وكذلك لم نحدد أهمية ترتيب واولوية هذه الحوافز .

---

(١) Ibid., P. 167

ولقد حرصنا من هذا المنطلق ان نستعرض عددا من النظريات البارزة فى مجال التحفيز لنقف على وجهات النظر المختلفة فى هذا الموضوع . وكان من اهم النظريات التى استعرضناها ما يلى :

١ - نظرية تغيير السلوك .
٢ - نظرية « هرزبرج »
٣ - نظرية الحاجة لمكليلاند
٤ - نظرية التوازن
٥ - نظرية المساواة ، او المقارنة الاجتماعية .
٦ نظرية التوقع .

ولقد اتضح لنا من استعراض هذه النظريات المتعددة مجموعة من الحقائق هى :

١ - انه ليس هناك مفهوم محدد للتحفيز بين الآراء المتعددة وان كل رأى ينطلق من النتائج التى توصل اليها الباحثون .

٢ - ان كل النظريات تتفق فى أهمية معرفة الادارة للعامل الانسانى ، ومن ثم رسم سياساتها الادارية بالشكل الذى يدفع الأفراد للعمل ويدفعهم لاتخاذ سلوك مرغوب .

٣ - ان على الادارة اذا ارادت ان تحقق عملا افضل من الأفراد ان تتحسس اولا لمتطلباتهم وتعمل على تحقيقها .

٤ - ان هناك اختلافا بين جميع النظريات فى اعطاء اولويات لاحتياجاتهم ومطالب الموظفين والتى تدفعهم للعمل - وان هذه الاختلافات تنطبق على وجه خاص على الاحتياجات الثانوية اذا جاز هذا التعبير .

٥ - ان حوافز العمل تختلف فى التنظيم الادارى بين مستوى وآخر ، وان العوامل او الحوافز التى تنطبق على الاداريين فى الادارة العليا قد لا تنطبق على الاداريين فى الادارة الوسطى او المستوى الاشرافى .

وقد اردنا بعد استعراض هذه النظريات ان نحدد اهم حوافز العمل او اساليب التحفيز ، ووصلنا من هذا المنطلق الى تحديد ثلاثة منها هى ، الحافز المالى ، التشجيع ، الاشتراك الادارى فى القرارات .

وانتقلنا فى الجزء الأخير من الفصل لاستعراض عاملين هامين يرتبطان بالتحفيز هما الاشباع الوظيفى ، والمعنوية ، حيث حددنا مضامينها ، والعوامل المؤثرة فى كل منهما والعلاقة بينهما وبين معدل الدوران البشرى ، الغياب ، نسبة الحوادث والانتاجية .

ولقد اتضح لنا وجود علاقات عكسية بين المعنوية والاشباع الوظيفى من جانب وبين معدل الدوران ، والتغيب عن العمل ، ونسبة الحوادث من جانب آخر .

غير اننا لم نصل الى نتيجة محددة حول العلاقة بين المعنوية والانتاجية نتيجة لاختلاف نتائج الدراسات فى هذا المجال - ومن ثم فقد انتهينا الى ان المعنوية والانتاجية تمثّلان عاملين مستقلين بعضهما عن الآخر وليسا متداخلين .

أسئلة للمراجعة

س ١ : عرف المصطلحات الادارية التالية :

التحفيز ، الاشباع الوظيفى ، المعنوية

وما هو الفرق بين التحفيز والاشباع الوظيفى ؟

س ٢ : بينما يرى بعض الباحثين ان التحفيز يجب ان يأخذ الجانب الايجابى فقط يميل آخرون الى اعتماد « نظرية الجزرة والعصا » . ناقش ؟

س ٣ : ما هى فى رأيك اهم الحوافز التى تدفعك للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق اهداف الادارة ؟ حدد هذه الحوافز ورتبها حسب الأهمية .

س ٤ : قارن بين نظريتى « ماسلو » فى تدرج الاحتياجات وبين نظرية « هرزبرج » فى التحفيز .

س ٥ : ما هى الحوافز الرئيسية الواردة فى « نظرية مكليلاند » وكيف يمكن للادارة الاستفادة من هذه النظرية ؟

س ٦ : يقوم مدخل « نظرية التوازن » على اساس ان سلوك الفرد انما ينطلق من حاجته الداخلية للحفاظ على التوازن ، ومن تصوره الشخصى لذاته . ناقش ذلك .

س ٧ : انت تعمل فى احدى منظمات الأعمال كباحث ادارى ـ وقد قامت المنظمة مؤخرا بتعيين زميل آخر تخرج من نفس دفعتك بالجامعة ومن نفس تخصصك براتب اعلى من راتبك .

ما هو رد فعلك على هذا القرار الادارى مسترشداً فيما تقول بنظرية المساواة او المقارنة الاجتماعية ؟ وما هى نصيحتك للادارة ؟ وما هى البدائل التى تعتقد ان على رئيسك المباشر ان يتخذها ؟

س ٨ : اذا اعتمدت الادارة الحوافز المالية فى دفع الأفراد لمزيد من العمل ، فما هى نصيحتك للادارة فى هذا المجال ؟

س ٩ : هل هناك علاقة بين الاشباع الوظيفى وبين الانتاجية ؟

س ١٠ : اكتب تقريرا تحدد فيه العوامل المؤثرة على درجة الاشباع الوظيفى .

س ١١ : « اذا اردت ان تدفع موظفا الى زيادة طاقته وجهوده فى العمل فا عمل على تقديم حوافز واغراءات مالية لتحقيق ذلك » . الى أى حد تعتقد فى صحة هذه العبارة ؟

الفصل الثامن عشر :

القيادة الإدارية

الأهداف التعليمية للفصل

- للتعرف على اهم نظريات القيادة والعلاقة بينها
- للتعرف على الانماط القيادية فى الادارة
- للتعرف على اهم مصادر القوة لدى المديرين
- للتعرف على المتغيرات التى تؤثر على اختيار النمط الادارى .

موضوعات المناقشة :

- طبيعة القيادة واهميتها
- مصادر القوة فى القيادة الادارية
- نظريات القيادة :
  - النظريات القديمة
  - نظرية الصفات
  - نظرية الظروف
  - نظرية الطوارىء

النماذج القيادية فى الادارة :

- القيادة الاتوقراطية
- القيادة الديموقراطية
- القيادة على اساس الحرية
- نموذج « تاننبوم وشميدت » فى القيادة « المحيط القيادى »
- نموذج « ليكرت » فى القيادة
- نموذج « بليك وموتون » « الشبكة الادارية »
- الادارة بالاشتراك
- نموذج القيادة الفعالة

يقال ان مشكلة التذمر الوظيفى هى مشكلة قيادية بالدرجة الأولى . فالرئيس او المدير القائد يستطيع ان يذكى حماس الموظف للعمل ويدفعه اليه بكل الاخلاص والرضا . أو أن يجعل من مرؤوسه شخصا كئيبا يائسا ، او متذمرا وسطحى الأداء والتفكير .

ان هذا القول بتأثير القائد على المرؤوس امر لا ينكره أحد ، أو أنه ليس مبالغاً فيه . بل الأمثلة كثيرة من التجارب والتاريخ . ففى الجيوش مثلا وعلى مر العصور لوحظ انه بينما يحظى بعض القادة بطاعة مشوبة بالحقد او التذمر من مرؤوسيهم نجد على النقيض من ذلك بعضا من القادة ممن يحظون بطاعة عمياء من مرؤوسيهم الذين يعبرون عن هذه الطاعة فى صور متعددة من البذل والتضحية والفداء .

ونفس هذه الحقيقة نستطيع ان ندركها فى القادة السياسيين وفى القادة الاداريين ايضا . وليس من المستغرب عندئذ ان تلجأ المنظمات الى اكتشاف وتعميق المفهوم القيادى للرؤساء والمديرين عن طريق التدريب والتمرين على اساليب القيادة الفعالة . واذا كنا نستطيع القول بأن القيادة الفعالة هى تلك القيادة التى تحقق الاهداف والنتائج المنشودة ، الا انه من الصعب اجماع القول واجماله على تعريف ما هية القيادة الفعالة .

ان القيادة هى صفة من صفات الشخصية التى تبرز الى سطح الأحداث وتجعلنا نحس بها فى تاريخ الشعوب وعلى مر العصور .

« فهتلر » مثلا عامل البناء المغمور فى شبابه استطاع ان يرقى الى القمة السياسية فى بلاده عن طريق قوته الشخصية ، واستطاع ان يحظى بتأييد وتبعية غالبية الشعب الألمانى وتفويضه المطلق رغم أنه كان جنديا عاديا إبان فترة الحرب العالمية الأولى . وحينما بدأ يستجمع زمام السلطة فى سنة ١٩٢٠ كانت ردود الفعل فى ألمانيا والعالم الخارجى مشوبة بالضحك والسخرية اذ لم يكن هتلر فى نظرهم آنذاك الا رجلا غريب الأطوار مهووساً بالغرور وحب العظمة .

« ونستون تشرشل » ، ذلك الرجل الذى كان ملاذ الشعب البريطانى فى محنته خلال الحرب العالمية الثانية والذى استطاع ان يحتل المركز القيادى الأول بين شعبه خلال تلك الحرب واكتسب الى جانب ذلك تقدير كثير من دول العالم ، أدار له الشعب البريطانى ظهره بعد الحرب مباشرة وسقط فى انتخابات الرئاسة . وحتى قبل الحرب لم يستطع تشرشل الحصول على منصب الرئاسة ولا على تزعم حزبه .

ومن الواضح اذاً ، ان تفسير طبيعة القيادة وماهيتها أمر يكتنفه الغموض .

هل القيادة شيء فطرى ام مكتسب ؟ وهل هى ميزة شخصية يكتسبها الشخص من خلال المركز الوظيفى أم من خلال مركزه الاجتماعى فى المجتمع ؟ ان الشيء الذى نستطيع تأكيده فى هذا السياق هو أن المركز الوظيفى والنفوذ الاجتماعى هما من العناصر البارزة فى تكوين القيادة . ولكننا نضيف الى ذلك ان شخصية الفرد وما يملكه من الحنكة ونفاذ البصيرة هى أيضاً خصائص مطلوبة فى القيادة سواء كانت هذه القيادة سياسية ، او عسكرية ، او ادارية ، او حتى اجرامية .

طبيعة القيادة ، وأهميتها

طبيعة القيادة

« تعرف القيادة الادارية بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز اهداف معينة . »

ويعرف « مكريجر » القيادة بانها « تأثير شخصى متبادل يظهر بوضوح فى حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة . »[1]

كذلك يعرف « وايت » القيادة بأنها «تعنى التأثير على الآخرين فى تنفيذ قرارات أشخاص آخرين » . ويفرق « وايت » بين نوعين من القيادة هما :

---

(١) D. McGregor, The Human side of Enterprise OP : cit., PP. 182-185

القيادة التى تعتمد على الاقناع وهى تستمد قوتها من شخصية القائد ، وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحه للرئيس .[1]

ويعرف « جليك » القيادة بأنها « مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف الرئيس او المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من اجل تعاونهم فى تحقيق الأهداف المطلوبة . »[2]

ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا ان الصفة الأساسية التى تجمع عليها هذه التعريفات هى ممارسة القائد « التأثير » على مرؤوسيه من اجل دفعهم للعمل وانجاز الاهداف المطلوبة .

ان القيادة الادارية كما عرفنا هى احدى الوظائف الادارية البارزة للمديرين والتى يمارسونها كأعضاء فى جماعة وكرؤساء عليها . غير ان ما نحب ان نلفت اليه نظر القارىء هو انه ليس كل مدير بحكم عمله قد يصبح قائدا . فالمدير يحكم بالسلطة والقائد يحكم بالسلطة وبالمميزات الشخصية الفطرية والمكتسبة التى يتصف بها .

اهمية القيادة الادارية

تعد قيادة المنظمات عنصرا حيويا فى حياة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة . ولا غرو عندئذ ان نرى الادارة العليا فى المنظمات تنفق اموالا باهظة بحثا عن المواهب القيادية ، ومن ثم تدريبها وتطويرها .

ان تعقد العمليات الادارية والاتجاه الى كبر حجم المنظمات ، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار فى التجديد والابتكار والتطوير وهى امور لا تتحقق الا فى ظل قيادة ادارية واعية ومتفهمة .

ومما لا يدع للشك مجالا ، هو أن حاجة المنظمات الى القيادة الادارية الفعالة هى حاجة تفوق الموجود من هذه القيادات .

---

(١) William Whyte, Man and Organization (Homewood, Ill. : Richard Irwin, Inc., 1959) Ch. 2

(٢) Glueck, OP. cit., P. 183

فالقيادة الادارية الفعالة تعد سلعة قيمة فى سوق يتميز بالندرة - ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات الى استخدام كافة وسائل الاغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الادارية الخارجية ، وانفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الادارى .

واذا ما تساءلنا عن اسباب النقص فى الكفاءات القيادية الفعالة لوجدنا ان الاساس فى هذا النقص هو المسئوليات العظيمة الملقاة على عاتق المدير والتى لا يستطيع تحمل اعبائها الا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة وتخطىء بعض المنظمات فى تصورها بأن الهيكل التنظيمى القوى والمتماسك يمكن ان يحل محل القيادة الادارية الفعالة ، أو ان احاطة المدير الضعيف بنخبة قوية من المساعدين الأكفاء يمكن ان يعوض عن النقص فى الكفاءة القيادية للمديرين .

ان القيادة هى قمة التنظيم الادارى - والقائد هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية وعلى رأسها العنصر البشرى ، وتحقيق اهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيسى لفعالية القيادة الادارية او ضعفها .

وباختصار فان اهمية القيادة الادارية تنبع فى رأينا من النقاط التالية :

١ - بدون القيادة الادارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه الى نتائج .

٢ - بدون القيادة الادارية تصبح كل العناصر الانتاجية عديمة الفعالية والتأثير .

٣ - بدون القيادة الادارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها فى تحقيق اهداف المنظمة .

٤ - بدون القيادة الادارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على اساسه .

٥ - بدون القيادة الادارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتى تؤثر بطريق مباشر او غير مباشر فى تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .

٦ - ان تصرفات القائد الادارى وسلوكه هى التى تحفز الافراد وتدفعهم الى تحقيق اهداف المنظمة .

مصادر القوة في القيادة الإدارية

ذكرنا فى تعريفاتنا المتعددة للقيادة الادارية ان القيادة تعنى ممارسة التأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الاهداف المطلوبة . ونتساءل الآن عن ماهية مصادر القوة التى يستمد منها القائد الادارى تأثيره على المرؤوسين ؟

ان هذه المصادر متعددة وعلى سبيل المثال نذكر منها المصادر التالية :

المصدر الأول : السلطة النظامية : وهى السلطة الممنوحة للمدير بحكم العمل الادارى الذى يحتله فى الهيكل التنظيمى وهى سلطة رسمية شرعية يستطيع المدير من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات التى تحدث التأثير وتحقق الانجاز المطلوب .

وكلما تقبل المرؤوسون هذه السلطة كلما كان تأثير المدير قويا على مرؤوسيه ، وكلما استطاع بالتالى تحقيق الاهداف المطلوبة منه فى ادارته . غير اننا يجب أن نلاحظ ان السلطة الرسمية قد تكون غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة واحداث التأثير على المرؤوسين اذا لم تدعم بمصادر اخرى من القوة او التأثير وبمعنى آخر فان السلطة الرسمية وحدها قد لا تؤدى الى تحقيق النتائج المطلوبة .

المصدر الثانى مصدر منح التقدير المالى او حجبه : يستطيع المدير من خلال هذا الاسلوب ممارسة التأثير على مرؤوسيه فى تحقيق الأهداف المطلوبة كماً ونوعاً . فالمرؤوس الذى يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالى ممثلاً فى زيادة راتبه أو منحه علاوة استثنائية أو أية امتيازات أخرى . وعلى نقيض ذلك يستطيع المدير ان يحجب التقدير المالى عن المرؤوس الذى لا يلتزم او يتهاون فى تنفيذ التعليمات والأوامر الادارية لرئيسه .

غير اننا كما عرفنا حتى الآن فان الحافز النقدى قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل الا اذا كانت احتياجات الفرد الاساسية مثل الاحتياجات الطبيعية واحتياج المحافظة على الدخل (الأمن) غير مشبعة .

وفى احوال كثيرة تستطيع المجموعة غير الرسمية ان تعوض افرادها عن الحافز المالى ، او الوقوف فى وجه الادارة فى عدم استغلال هذا الحافز فى ممارسة الضغوط على المجموعة ـ وحينما تنجح المجموعة فى ذلك يصبح تأثير الحافز المالى ضعيفا ، ومن ثم يحتاج الرئيس الى ممارسة مصادر اخرى للتأثير من بين المصادر الاخرى المتاحة .

المصدر الثالث : مصدر الخبرة والمهارة . وهنا يفترض فى المدير او الرئيس ان يكون على مستوى اعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة لكى يكسب احترامهم ويصبح له قوة التأثير عليهم . ان هذه الخبرة والمهارة يجب ان تعطى للمرؤوسين انطباعا ليس فقط عن قدرة المدير على ممارسة اعماله وواجباته الروتينية اليومية ، بل على تصديه للمشاكل الطارئة واتخاذ القرارات الفورية تجاهها .

واذا ما افتقد الرئيس هذه الخبرة او اصبح فى موقف يعتمد فيه على احد مرؤوسيه اعتمادا مطلقا ، افتقد الرئيس عندئذ لهذا المصدر من التأثير ، وضعف موقفه امام مرؤوسيه .

المصدر الرابع : التأثير الشخصى : يتمثل التأثير الشخصى للمدير فى اجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له ـ ومن ثم فان تأثير المدير مشفوعا بالمصادر الاخرى من التأثير يصبح مصدرا قويا للتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الاهداف .

المصدر الخامس : التأثير النابع من الاحترام : وهنا قد يكون التفاف المرؤوسين حول رئيسهم نابعا من تقديرهم واحترامهم له بغض النظر عن حبهم او قبولهم به ، فالاحترام شيء والمودة والحب شيء آخر . وقد يبنى المرؤوسون احترامهم للرئيس من منطلقات عدة قد يكون من بينها ، المركز الاجتماعى للرئيس فى المجتمع ، المهارة والخبرة التى تميزه عن الآخرين ، احترام الرؤساء والاضداد فى المنظمة لهذا الرئيس ، والنزاهة الشخصية .

المصدر السادس : التأثير النابع من استخدام اساليب الضغط او الاكراه . اذا وجد الرئيس ان كل مصادر التأثير الأُخرى لم تؤد الى تحقيق الاهداف المطلوبة من

مرؤوسيه فانه قد يلجأ لهذا الاسلوب كآخر مصدر من مصادر التأثير . غير ان المبالغة فى استخدام هذا النوع من القوة قد يؤدى الى نتائج عكسية اذ ما احست المجموعة بالخطر وتضامنت فى الوقوف بحزم واصرار على مواجهته .

نظريات القيادة

حظى موضوع دراسة القيادة باهتمامات الكثير من البحاث والدارسين فى مجال الادارة وعلم النفس والاجتماع ـ ولقد ساهمت هذه الدراسات والأبحاث فى تعميق مفاهيم القيادة الادارية ، وتحديد الصفات الادارية للقادة ، وكذلك فى تعريف النماذج القيادية المختلفة التى قد تمارس فى المنظمات .

وسنحاول فى هذا الجزء استعراض أهم هذه النظريات وايضاح المرتكزات التى تقوم عليها كل نظرية .

النظريات القديمة فى القيادة

لم تستند النظريات القديمة فى القيادة على اسس من التمحيص والبحث كما هو الحال بالنظريات الحديثة ـ ويمكن اجمالا ان نقول ان مرتكزات هذه النظريات ضعيفة وغير مقنعة . ومن باب العلم بالشىء لا الجهل به نعطى موجزا لأهم هذه النظريات :

١ ـ **نظرية الوراثة** : « وينطلق مفهوم هذه النظرية فى القول بأن القيادة هى شىء فطرى وان القادة يولدون ولا يصنعون »

٢ ـ **نظرية الصفات الجسمية** : وهى نظرية عرفها « شيلدن » ويقوم محتواها على ضرورة توافر مواصفات جسمية معينة لكى يستطيع الفرد ان يحتل المركز القيادى . وقد عرف شيلدن ستة وسبعين من المواصفات الجسمية التى يعتقد انها تشكل القيادة اذا توفرت فى شخص ما .[١]

(١) W. H. Sheldon and S.S. Stevens, The Varieties of Human Physique (New York : Harper & Brothers, 1940)

وبطبيعة الحال فان هذه النظرية لا تقوم على اساس علمى ، بل انه يصعب القول باعتبارها « نظرية » .

٣ ـ نظرية التدريب : وتقوم هذه النظرية على اساس ان بامكان اى شخص ان يصبح قائدا اذا تلقى نوعا من التدريب المدروس على اساس مزاياه الشخصية . وهنا يعطى الشخص قائمة بمجموعة من الصفات القيادية ليبرز اهم الصفات التى تتوفر فيه من هذه القائمة، وتلك التى لا تتوفر فيه ، ومن ثم يقوم التدريب على معالجة نواحى النقص القائمة .

وتبدو هذه النظرية على ضعفها اقوى النظريات الثلاث السابقة اذا كانت البرامج التدريبية المقدمة تقوم على اسس علمية تخطيطا ، ومحتوى وقيادة .

نظرية الصفات القيادية Trait Theory

حاول الباحثون فى موضوع القيادة ان يرجعوا المقدرة القيادية من خلال تصنيفها الى أجزاء توضح لنا المميزات والصفات التى يمكن ان يتميز بها القائد . فاذا ما وجد ان هذه الصفات هى صفات غالبة على جميع القادة استطاعوا بعد ذلك ان يعمموا هذه الصفات وينسبونها الى القدرات الطبيعية المطلوبة فى القائد ، واصبح من السهل عندئذ اختيار القادة ممن تجتمع فيهم تلك الصفات .

والحقيقة ان هذه النظرية حظيت باهتمام كثير من الباحثين ، ولكن على الرغم من وحدة الهدف بينهم جميعا الا ان النتائج كانت مختلفة .

وفى سنة **١٩٤٠** قام « شارلز برد » ببحث حول اهم الصفات القيادية وحصل على عشرين قائمة تحتوى كل واحدة منها على مجموعة من الصفات كان ابرزها ، الامانة ، الاخلاص ، الطموح ، الشهامة ، المبادرة ، الارادة ، الذكاء ، النزاهة ، الثقة بالنفس .... الخ[١]

كذلك اجرى « جينكنز » بحثا آخر حول هذا الموضوع شمل قطاعات متعددة من الاشخاص ممثلين فى العسكريين ، ورجال الاعمال ، والأطباء ، والمهندسين ،

(١) Charles Bird, Social Psychology (New York:Appleton-Century Crofts Inc., 1940) P. 378

والمحامين ، وقد استنتج « جينكنز » بعد ذلك انه ليست هناك صفات محددة تحدد لنا مفهوم القيادة [١]

ويرى برنارد ان القيادة ذات جانبين ، الجانب الاول منهما يتعلق بالفنون القيادية ويسلتزم تمتع الشخص بالمقدرة العضلية ، والمهارة ، والقدرة على تفهم الظواهر . اما الجانب الثانى فيتعلق بتوفر خصائص العزيمة ، التصميم والشجاعة [٢]

ويرى آخرون ان اهم صفات القيادة هى ، الذكاء ، بعد النظر ، حصافة الرأى ، الوزن ، المظهر ، الصوت ، القدرة على التعبير ، الاستيعاب ، المركز الاجتماعى ، القدرة على تحمل المسئولية ، الدبلوماسية وحسن التصرف ، التعاون ، الثقة فى النفس ، ضبط الاعصاب ، والتفاؤل .

وكما اختلف الكتاب فى ابراز الصفات العامة للقائد فقد كان ايضا هناك اختلاف حول ما اذا كانت الصفات المشار اليها صفات فطرية ام مكتسبة . اذ يرى البعض ان صفات القيادة هى صفات فطرية وان « القائد يولد ولا يصنع » بينما يرى آخرون ان الصفات القيادية يمكن ان تكتسب بالتعليم والتجربة .

وتكتسب نظرية الصفات قوتها من بعض الدراسات الميدانية لصفات بعض القادة فى جميع المجالات . فقد اثبتت بعض الدراسات ان هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية .

وقد وجد « غيزلى » ان هناك علاقة بين القيادة الفعالة وبين بعض الصفات الشخصية مثل الذكاء ، القدرة الإشرافيّة ، المبادرة ، الثقة بالنفس ، واحترام الذات [٣] .

كذلك وجد « ستوقدل » ان هناك ارتباطاً مباشراً بين بعض الصفات والقيادة الفعالة فى دراسة اجراها على مجموعة من القياديين وغير القياديين . واهم الصفات التى

(١) W.O. Jenkins, 'Areview of Leadership Studies with Particular Referrence to Military Problems, Phsycological Bulletin, Vol. 14. (1947) PP. 74-75

(٢) Chester Bernard, the Function of Executive, op. cit.,

(٣) E. Ghiselli, Explorations in Managerial Talent, (Pacific Palisades, Calif.:, Goodyear, 1971)

لاحظها « ستوقدل » هى الذكاء ، الاستقلالية ، المسئولية ، المشاركة الاجتماعية ، المركز الاجتماعى الاقتصادى ، والمستوى التعليمى . [1]

كذلك توصل « كيث ديفيز » فى دراسة اخرى الى ان بعض القادة فعلا يملكون الصفات الخاصة بالذكاء ، القدرة الاشرافية ، المبادرة ، الاعتداد بالذات ، والاستقلالية . [2]

ومن ناحية اخرى فإن نظرية الصفات لا تخلو من التجاوزات . وقد تعرضت للنقد من زاويتين هما :

اولا : اعتمدت النظرية على صفات معينة يجب توفرها فى القائد ، وتجاهلت بذلك الظروف التى قد تفرض نفسها احيانا فى اختيار القائد ، وتجاهلت بذلك الظروف التى قد تفرض نفسها احيانا فى اختيار القائد حتى ولو لم تتوفر فيه بعض الصفات . وبمعنى آخر فان القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية فقط ، بل انها ترتبط ايضا برأى المجموعة التى يتواجد بينها الفرد والتى قد ترشحه لمركز القيادة حتى ولو لم تتوفر فيه صفات القيادة الفعالة .

ثانيا : ان اختلاف هذه الصفات وتعددها اعجز علماء الاجتماع فى ايجاد نموذج معين لصفات القيادة يهتدى به فى ترشيح الفرد للمراكز القيادية .

وبالاضافة الى هذا النقد فقد اضاف « جولدنر » انتقادات اخرى لهذه النظرية منها : [3]

١ ـ لم توضح النظرية اى الصفات أهم وأيها يلى فى الاهمية .

٢ ـ لا تميز النظرية بين الصفات الاساسية للتأهيل للقيادة وبين الصفات المطلوبة للمحافظة عليها .

٣ ـ ان نظرية الصفات لا تعدو عن كونها نظرية وصفية للسلوك ، اى لسلوك القادة وليست تحليلا له .

---

(١) R. M. Stogdill, 'Personal Factors Associated With Leadership:A Survey of the Literature' Journal of Psychology,Vol. 25 (1964) pp. 31-75

(٢) Keith Davis, Human Behavior at Work (4th ed.)(New York: Mcgrow-Hill Book Co., 1972) pp. 102-104

(٣) Alvin Gouldner, Studies in Leader ship (New York: Harper and Row, Publishers, Inc. 1950) pp.23-25

نظرية الظروف Situational Theory

تكتسب نظرية الظروف فى القيادة تأييدا اكثر بين علماء الاجتماع والادارة بالمقارنة بنظرية الصفات .

وتقوم فلسفة هذه النظرية على اساس ان الظروف هى التى تبرز القادة ، وان نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف .

ويعنى هذا ان الاعتبارات السابقة مثل المركز الاجتماعى والاقتصادى ، والانجازات التى حققها الفرد فى وقت معين ، لا تؤهله لتولى القيادة مرة اخرى فى ظرف يختلف عن الظرف السابق ..

ان نظرة للتاريخ ، ماضيه وحاضره ، توضح لنا ان هناك فعلا ظروفا ادت الى بروز قادة او اختفائهم ... فمثلا نجد ان ظروف ألمانيا وايطاليا هى التى ادت الى بروز شخصيتى « هتلر وموسلينى » . كذلك فان انتصارات آيزنهاور كقائد عسكرى لقوات الحلفاء خلال الحرب العالمية الثانية هى التى أدت بعد ذلك الى انتخابه رئيسا للولايات المتحدة فى سنة ١٩٥٢ ، ١٩٥٦ . وقد برز تشرشل كقائد سياسى لبريطانيا خلال الحرب ، ولكنه لم ينجح فى الوصول الى مركز القيادة السياسية بعد الحرب . وكذلك كان الحال مع شارلز ديجول الرئيس الفرنسى الأسبق فالظروف التى اوصلته للرئاسة الفرنسية تغيرت ولم يستطع ديجول البقاء فى الرئاسة بعد الاستفتاء على ذلك فى نهاية الستينات من هذا القرن الأمر الذى دفعه الى التنحى عن رئاسة الجمهورية الفرنسية .

وفى الجزيرة العربية اتاحت ظروف الجهالة والتفكك السياسى والتطاحنات القبلية السائدة آنذاك ، اتاحت للملك عبد العزيز آل سعود رحمه الله ان يوحد قطاعات جغرافية واسعة من هذه الجزيرة اطلق عليها فيما بعد اسم « المملكة العربية السعودية » .

وهذا يعنى لنا ان بروز القادة انما يعتمد على المشاكل التى تواجه المجموعة المعنية باختيار القائد ، وعلى صفات هذه المجموعة ايضا . ومن ثم

فان من يتولى القيادة يكون اقدر افراد المجموعة للوصول بها الى اهدافها المطلوبة .

وعلى نفس نمط نظرية الصفات التى اهملت دور الظروف فى اختيار وبروز القادة فقد انتقدت نظرية الظروف على اساس انها تجاهلت الصفات المطلوبة للقيادة ..

وفى الواقع فانه لا يمكن تجاهل بعض الصفات الشخصية للفرد فى توليه لمنصب قيادى معين .. وحتى اذا سلمنا بأن الصفات الشخصية قد لا تلعب دوراً مباشراً فى ترشيح شخص لمنصب القيادة فانه من المسلم به ان توفر بعضها قد يزيد من احتمال ترشيحه من بين افراد الجماعة . ولعل هذا هو ما دفع البعض الى استحداث نظرية ثالثة فى القيادة هى نظرية الطوارىء والتى تجمع بين مقومات النظريتين السابقتين .

نظرية الطوارىء فى القيادة Contingency Theory

وقد طور هذه النظرية « فيدلر » وآخرون من « جامعة الينوى » الامريكية . وهى نظرية ترتكز على الجمع بين نظريتى الظروف والصفات فى القيادة . وفى راى « فيدلر » فان قدرة القائد فى ممارسة التأثير تتوقف على ظروف الجماعة ، وعلى طرازه القيادى مثل شخصيته واسلوبه فى العمل . وبمعنى آخر ، فان الفرد يصبح قائدا ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وانما ايضا من الظروف المحيطة ، ودرجة التفاعل بين الفرد والظروف[١]

وعلى ضوء النتائج التى توصل اليها « فيدلر » فان العناصر التى تؤثر فى فعالية القيادة هى ، (١) قوة المنصب او المركز ، (٢) وضوح الأهداف ، و (٣) العلاقة المتبادلة بين القائد والأعضاء .[٢]

(١) F. E. Fiedler, 'Validation and Extension of the Contingency Model of leader ship Effictiveness: a Review of Empirical Findings,' Psychological Bulletin, Vol76 (1971) pp. 128-148

(٢) E E. Fiedler, 'Engineeer the Jop to Fit the Manager', Harvard Business Review, Vol. 43, no. 5, (September-October, 1965) pp. 115-122.

١ ـ قوة المنصب : ويقصد بهذه القوة ، السلطة الرسمية التى تعطيها الوظيفة او المركز القيادى للقائد والتى يستطيع بوجودها وممارستهااصدار أوامره وتعليماته على الآخرين والالتزام بتنفيذها . وبدون وجود سلطة واضحة فان تبعية الاعضاء او المرؤوسين تصبح مثار شك وتفسير .

٢ ـ وضوح الأهداف : وهنا يرى « فيدلر » انه كلما كانت الاهداف واضحة والواجبات محددة ، وكلما كان امام القائد بدائل معينة لحل المشاكل ، فان كل ذلك يساعد بالتالى على تأكيد فعالية القيادة . وحتما لا تكون الاهداف والواجبات واضحة ومحددة فانه من الصعب على المرؤوسين فى هذه الحالة تنفيذ الاهداف او اداء الواجبات ..

٣ ـ العلاقة بين القائد والاعضاء : وفى رأى « فيدلر » فان العنصرين السابقين قد يكونان تحت سيطرة المنظمة المباشرة ، حيث لا يكون للقائد (المدير) سلطة مباشرة فى صياغتها . اما العلاقة بينه وبين اعضاء مجموعته فلها تأثير كبير على مدى فعالية قيادته : وهى تتوقف على طبيعة شعور المجموعة نحو القائد ، وهل هو شعور ودى أم غير ودى ، تأييدى ام معارض ، متوتر أم متساهل .

وينتهى « فيدلر » فى استنتاجاته الى قوله :

« ان فعالية القيادة تعتمد الى حد كبير على المنظمة ، (الظروف) وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير) . وان زيادة فعالية المنظمة واعضائها لا يتوقف فقط على تدريب وتطوير القيادة الادارية ، بل لابد وان تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بها) حتى يستطيع القادة العمل بفعالية تامة . »(١)

ويتساءل بعد ذلك « فيدلر » وعلى ضوء هذه النظرية كيف يبرز القادة ؟ او من هم القادة ؟

---

(١) Ibid., p. 261

ويجيب « فيدلر » على ذلك بأن الميول القيادية عند الافراد تظهر اذا توفرت فى البعض الخاصيّتان التاليتان .(١)

١ ـ القدرة والمهارة فى استغلال الموارد المتاحة فى تحقيق اهداف الجماعة واشباع احتياجاتها .

٢ ـ اذا طغت الصفات الشخصية لبعض الافراد على صفات الاشخاص الآخرين فى المجموعة .

النماذج القياديّة

بينما كان موضع اهتمامنا فى استعراض نظريات القيادة هو ابراز الآراء المختلفة فى اسباب فعالية القيادة ونجاحها ، فان اهتمامنا فى استعراض النماذج القيادية انما ينطلق من ايضاح نماذج السلوك المختلفة للقادة والكيفية التى يستطيعون بها ايجاد الربط والتكامل بين مصالح الافراد ومصالح المنظمة نحو تحقيق الاهداف المرسومة .

وفى هذا الاطار سنقوم بعرض نماذج متعددة من القيادة منها القيادة التحكمية ، القيادة الديمقراطية ، والقيادة التى تعتمد على مبدأ الحرية Laisses Fair

كذلك سنقوم باستعراض بعض النماذج القيادية الأخرى مثل نموذج « تاننبوم » ، نموذج « ليكرت » ، نموذج « بليك وموتون » .

وما نود الاشارة اليه بالنسبة للادارة هو ان النموذج القيادى الذى يمارسه او يختاره المدير انما يعتمد على عدة متغيرات هى ، الافراد او المرؤوسون الذين يخضعون للقيادة ، المشكلة موضع الدراسة ، وكذلك الظروف المحيطة بالمدير داخل المنظمة وخارجها .(٢)

---

(١) F. E. Fiedler and Martin Chemers, Leadership and Man agement in. 'Contemporary Management', (ed.) Joseph Mcguire (Englewood Cliffs, n.J. : Prentice-Hall, Inc., 1974) p. 367

(٢) Thieraup, Klekamp,, and Geeding, op. Cit., p. 500

القيادة التحكمية (التحفظية) Autocratic Leadership

طبقا لمفهوم القيادة التحكمية او التسلطية فان القائد هو ذلك النوع من المديرين الذى يتخذ القرارات بمفرده ثم يطلب من مرؤوسيه تنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة او مراجعة . ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات فان المدير يلجأ الى اسلوب الترهيب او التخويف سواء كان ذلك تلميحاً ام تطبيقا .

ويستمد المدير هنا قوته فى اصدار القرارات من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه فى التنظيم الادارى .

ويعزو هذا النوع من القادة الاداريين منجزات ادارته الى نفسه بغض النظر عن الاشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج ايجابية لقراراته المختلفة . واذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية فان اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالاهمال والتهاون .

والنتائج المتوقعة لمثل هذا النموذج القيادى فى الادارة هو ظهور ردود الفعل السيئة الامر الذى قد يسبب الحزازات والعداوات والانقسام داخل الادارة او المنظمة ككل . على انه يجب ألا يفهم من هذه المعارضة انها تصبح حتمية بمجرد ممارسة هذا النموذج القيادى ، ذلك لان هناك من المرؤوسين من يفضلون هذا النوع من القيادة لعدم قدرتهم الشخصية على تصريف الأمور بأنفسهم واعتمادهم من ثم على تلقى الاوامر من الآخرين .

ثانيا : القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

وعلى عكس القيادة التحكمية يأتى فى الجانب الآخر القيادة الديمقراطية فى الادارة . وبمقتضى هذا النموذج القيادى فان المدير يعطى اهمية كبيرة لمرؤوسيه ، ويعتمد فى قيادته على الاقناع والتأثير الشخصى لاعلى اسس الترهيب والتهديد باستخدام السلطة الادارية . والمدير الديمقراطى يحرص عادة على اخذ آراء مرؤوسيه وشعورهم ، ويوحى لهم دائما بأهميتهم فى العمل ، ويغلب مصلحة الجماعة على مصالحه واهدافه الشخصية .

ومن منطلق هذه الصفات فان المدير يعرض أية مشكلة تواجهه على افراد ادارته كمشكلة عامة تهم الجميع ، ومن ثم يسألهم النصح والمشورة ، ويطلب منهم الحلول المحتملة ، ثم يتخذ القرار على ضوء هذه الاستشارات ويرى (فيلى وهاوس) ان مدى نجاح هذا النوع من القيادة انما يتوقف على عاملين هما :(١)

١ ـ حينما تكون المشكلة موضع المناقشة مشكلة غير عادية (اى ليست روتينية) وكذلك حينما تكون المعلومات المطلوبة غير عادية (او روتينية) ، وحينما يكون القرار المطلوب اتخاذه قراراً فورياً وسريعاً.

٢ ـ حينما يميل المرؤوسون الى الاستقلالية ، والرغبة فى الاشتراك فى القرارات ، والشعور بالمقدرة فى العمل دون مراقبة او اشراف قريب .

القيادة القائمة على اساس الحرية Laissez Faire Leadrship

وهذا النوع القيادى هو نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية . فالقائد او المدير هنا يحيل أية مشكلة أو موضوع ، أو مشروع الى مرؤوسيه لدراسته واتخاذ الحلول اللازمة ، وذلك فى اطار من جمع المعلومات وتحديد الاهداف ، ثم يتخذ هؤلاء المرؤوسون القرارات اللازمة المناسبة للموقف .

وفى هذا الطراز من القيادة يفقد المدير كل مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن المسئولية فى اتخاذ القرارات .

وعلى الرغم من ان هذا النوع من القيادة قد يكون مرغوبا فى بعض الحالات وخاصة تلك التى تتميز بوجود طبقة من المرؤوسين على قدر كبير من الثقافة والفهم والمقدرة ، الا ان هذا النوع من القيادة غالبا مايؤدى الى التشويش والبلبلة نظرا لتهتك الزعامة الادارية .

نموذج (تاننبوم وشميدت) فى القيادة : محيط القيادة Leadership as a Continuum

---

(١) Alan Filley and Robert House, Managerial Process and Onganizational Behavior (Glenview, Ill.: Scott, Fores man and Co., 1969) PP. 404 — 405

يقوم مفهوم هذا النموذج القيادى على اساس ان اختيار المدير للاسلوب القيادى انما يعتمد على ثلاثة متغيرات هى :

١ ـ القيم والاعتقادات والصفات الشخصية للمدير ، مثل المبادىء التى يؤمن بها ، مدى ثقته فى مرؤوسيه ، نظرته الشخصية للقيادة ، ومدى شعوره بالأمن فى ظروف غير مؤكدة

٢ ـ نوع المرؤوسين

٣ ـ الظروف المحيطة ، مثل ، فلسفة المنظمة وتقاليدها ، فعالية وانتاجية الافراد كمجموعات عمل ، نوع المشاكل القائمة ، امكانية تفويض السلطة ، وضغط الوقت [١]

وقد طور (تاننبوم وشميدت) نموذجهم فى القيادة الادارية ليشمل سبعة نماذج قيادية تبدأ من نموذج القيادة التحكمية ، ثم تتسلسل لتصل الى نموذج القيادة بالاشتراك فيما أسموه (بسلوك المدير والمرؤوسين) كما يبدو فى الشكل رقم (١)[٢] وقد ادخل (تاننبوم وشميدت) تعديلا على هذه النماذج فى سنة ١٩٧٣ فى صورة دائرتين محيطتين بالنموذج تمثلان تأثير المناخ التنظيمى الداخلى للمنظمة ، والمحيط الخارجى على النماذج القيادية التى يمكن ان يختارها المدير .

وقد وجه الباحثان النصح الى المديرين حول الكيفية التى يمكن ان يختاروا بها الاسلوب القيادى من خلال تحليلهم للجوانب التالية: (٣)

اولا : المدير نفسه

١ - ان على المدير ان يختار الاسلوب القيادى الذى يفضله من مجموعة النماذج السبعة المشار اليها فى (نموذج محيط القيادة)

---

(١) R. Tannenbaum and W. Schmidt, (How to Choose a leadership Pattern,) Harvard Business Review, Vol. 36, No. 2 (March—April, 1958) PP. 95 — 101

(٢) R. Tannenbaum and W. Schmidt, (Retrospective Commentary) in (How to Choose a leadership Pattern,) Harvard Business Review, Vol. 51, No. 3 (May — June, 1973) PP. 162 — 180

(٣) Glueck, Op. cit., P. 198

٢ ـ كلما كانت ثقة المدير كبيرة فى كفاءة وقدرة مرؤوسيه كلما شجعه ذلك على اختيار الاسلوب الديموقراطى (التحررى) فى القيادة .

٣ ـ كلما كانت الحاجة كبيرة وملحة على التدخل والرقابة الاشرافية الدقيقة كلما كان من الافضل ان يختار المدير الاسلوب التحفظى فى القيادة .

ثانيا : المرؤوسون

١ ـ كلما كان المرؤوسون على قدر كبير من الكفاءة كلما شجع ذلك على اعتماد الاسلوب الديمقراطى فى الادارة .

٢ ـ كلما كانت رغبة المرؤوسين كبيرة فى الاستقلالية وتحمل المسئولية كلما شجع ذلك على اعتماد اسلوب القيادة الديموقراطية (التحررية)

٣ ـ كلما كان المرؤوسون اكثر تضامنا والتحاما مع المنظمة فى تحقيق اهدافها والشعور بأهمية المشاكل التى تواجهها ، كلما شجع ذلك على نهج الاسلوب الديموقراطى فى الادارة .

ثالثا : الظروف المحيطة

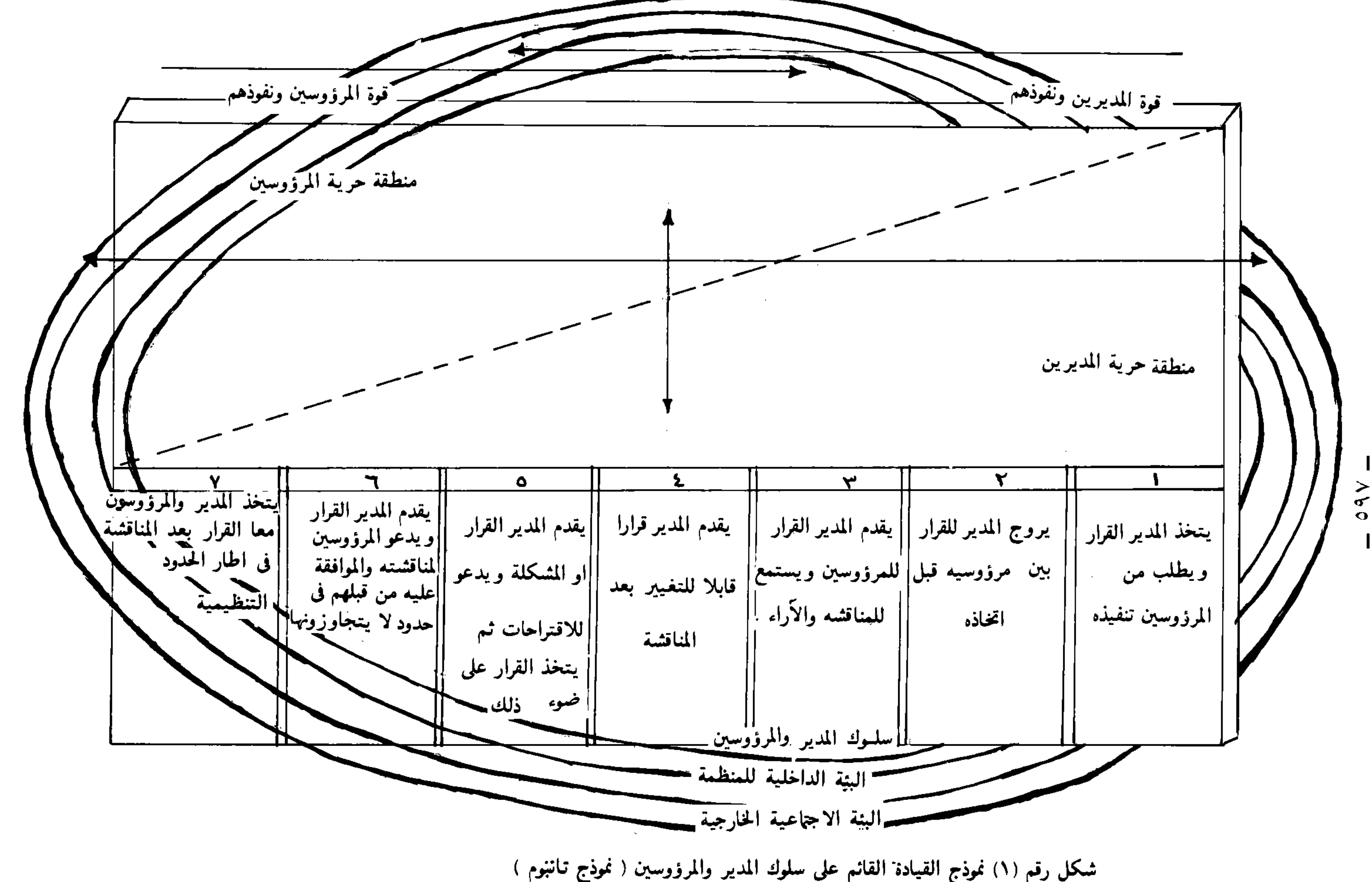
١ ـ كلما كان حجم المجموعة الاشرافية كبيرا ، كلما كان من الافضل اختيار النموذج التحفظى فى القيادة .

٢ ـ كلما اتسع النطاق الجغرافى لموقع عمل المجموعة كلما كان من الافضل استخدام اسلوب القيادة التحفظية .

٣ ـ كلما تعرض المدير لمواجهة ضغوط الوقت فى اتخاذ القرارات كلما كان من الافضل اعتماد اسلوب القيادة التحفظية .

٤ ـ كلما كانت مجموعة العمل الاشرافية متماسكة وكفأً ، كلما شجع ذلك على اختيار الاسلوب الديموقراطى فى الادارة .

٥ ـ كلما كانت المشاكل التى يتعرض لها المديرون معقدة ، كلما كان من الافضل انتهاج الاسلوب الديموقراطى فى الادارة لضمان تعاون المرؤوسين مع المدير فى الوصول الى قرار جماعى ازاء المشاكل المعقدة .



شكل رقم (١) نموذج القيادة القائم على سلوك المدير والمرؤوسين (نموذج تاننبوم)

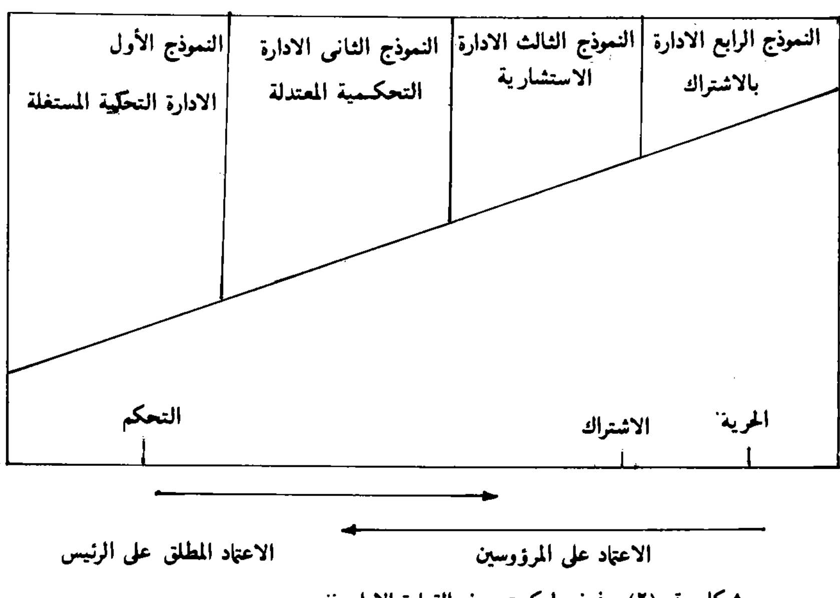
المصدر R. Tannenbaum and W. Schmidt' Retrospective Commentary in How to Choose a Leadership pattern' Harvard Business Review Vol. 51' No. 3 (May-June' 1973)' P. 167

نموذج (ليكرت) فى القيادة Likert's Continuum

من انطلاق اهتمامه بموضوع القيادة الادارية فقد استحدث (ليكرت) ومعه شركاء آخرون من جامعة ميتشجان الأمريكية نظرية اخرى فى القيادة الادارية كانت نتيجة بحوث ودراسات استمرت لمدة ثلاثين سنة (١)

وتقوم نظرية (ليكرت) فى القيادة على اساس الاسلوب الديموقراطى فى الادارة . ومن هذا المنطلق ، فان المدير الفعال فى رأيه هو الذى يغلب جانب المرؤوسين لا جانب السلطة الادارية . وهو ومعه مرؤوسوه يعملون فى اطار مشترك من القيم ، والطموحات، والتوقعات ، والاهداف المشتركة .

وكتوضيح لنظريته وافكاره فى هذا المجال فقد صور (ليكرت) اربعة نماذج للقيادة الادارية كما يتضح فى الشكل التالى :



شكل رقم (٢) « نموذج ليكرت » فى القيادة الادارية

---

(١) Rensis Likert, The Human Organization (New York : Mc Graw—Hill Book co., 1967)

النموذج الاول : وفى هذا الاطار القيادى ، فان المدير يدير بالسلطة الرسمية ، ولايثق فى مرؤوسيه الا بنسبة ضيئلة ، يعتمد فى تحفيز مرؤوسيه على العمل اسلوب التهديد والعقاب ، وقليلاً من التقدير او الثناء ، يعتمد فى الاتصال على قناة واحدة هى من اعلى الى اسفل ، ويتخذ القرارات بنفسه .

النموذج الثانى : وهنا تتصاعد ثقة المدير فى المرؤوسين نسبيا ، يعتمد فى دفع مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير وقليل من التهديد والعقاب ، يسمح ببعض الاتصالات من اسفل الى اعلى ، يسمح لمرؤوسيه بابداء بعض الآراء والافكار ، ويعتمد تفويض السلطة فى اتخاذ القرارات ولكن من خلال مراقبة قريبة ومكثفة .

النموذج الثالث : وهنا ايضا تتصاعد ثقة الرئيس فى كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم ، ولكن الى حدود معينة ، اى ان هذه الثقة ليست مطلقة تماما ، يحاول فى العادة استخدام آراء وافكار مرؤوسيه بطريقة بناءة يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيرا من الاساليب الايجابية وبعض المشاركة ، يسمح بالاتصال فى اتجاهين رأسى وتنازلى ، يخطط السياسات العريضة لادارته ويتخذ بنفسه القرارات الهامة ، ولكنه يعطى صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك ، ويعمل على الاستشارة فى الظروف غير الاعتيادية .

النموذج الرابع : وهو مايسميه (ليكرت) (بالادارة بالاشتراك). وهنا نجد ان المدير يملك كل الثقة والتقدير لمرؤوسيه وفى جميع الاحوال . يمنح التقدير المالى لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة فى تحديد الاهداف ، وتقويم النتائج ، يشجع آراء وافكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها . يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه ، ويكثف اتصالاته بهم وبأضداده من المديرين الآخرين .

وبصفة اجمالية ، فقد لاحظ (ليكرت) ان المديرين الذين يستخدمون النموذج الرابع من الادارة فى عملياتهم ونشاطاتهم يحققون اقصى حالات النجاح كقادة اداريين . كذلك لاحظ (ليكرت) ان بعض الاقسام الادارية

والشركات التى استخدمت هذا الأسلوب القيادى فى الادارة كانوا اكثر كفاءة فى تحديد الاهداف ، وانجازها ، وأكثر انتاجية . وهو يعزو هذا النجاح الى اسلوب الاشتراك فى الادارة والقرارات ، وإلى نوع العلاقات والثقة التى يمنحها المدير الى مرؤوسيه .

نموذج (بليك وموتون) فى القيادة The Managerial Grid

(الشبكة الادارية)

من الدراسات التى استقطبت اهتمام كثير من الباحثين والمتخصصين فى الادارة هى دراسة (بليك وموتون) فى الانماط القيادية والتى تعرف (بالشبكة الادارية) Managerial Grid وقد بنى الباحثان دراستهما على النتائج السابقة المتعددة والتى توضح اهمية القيادة الادارية فى المنظمات واتجاهاتها فى تركيز الاهتمام بالموظف،و بالانتاج [1]

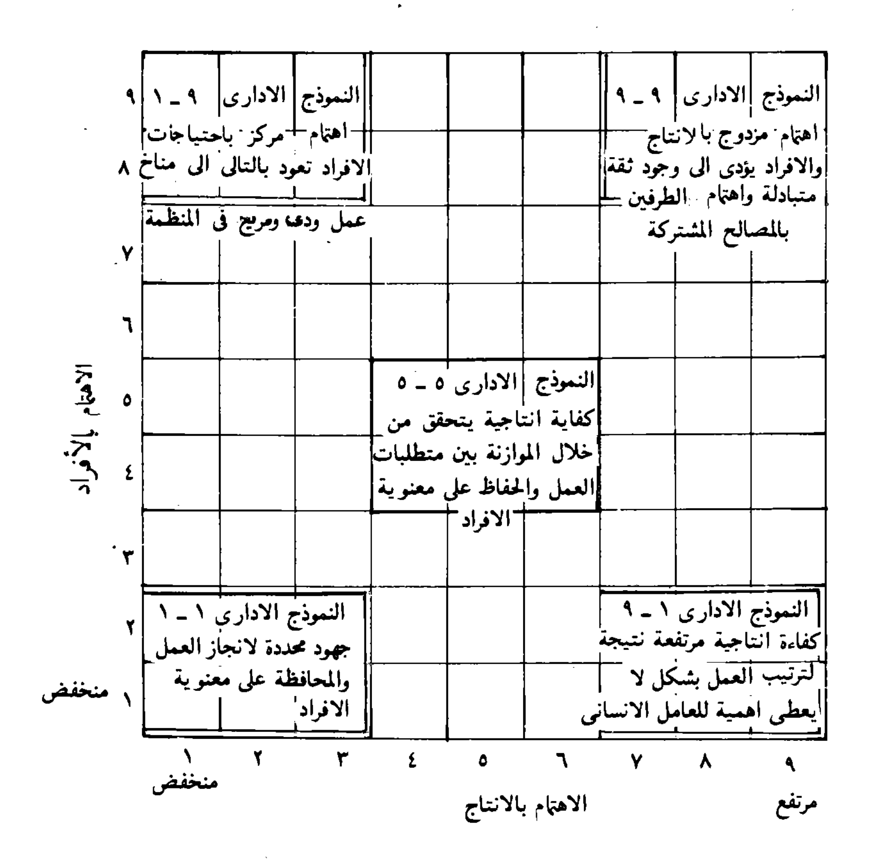
وقد بلور (بليك وموتون) نموذجها فى القيادة الادارية آخذين فى الاعتبار نوعين من السلوك القيادى هما :

١ ـ اهتمام القائد بالانتاج ـ بغض النظر عن الافراد.

٢ ـ اهتمام القائد بالافراد ـ بغض النظر عن الانتاج ومن خلال استخدام (الشبكة الادارية) طور الباحثان خمسة انماط من القيادة الادارية كما يتضح فى الشكل التالى :

---

(١) Blake and Moiton, the Managerial Grid, Op. cit P. 10



الشكل رقم (٣) الشبكة الادارية **Managerial Grid**

المصدر :

R. R. Blake and J.S. Mouton, the Managerial Grid (Houston, Gulf Publiation company, P. 10.

وكما يتضح من هذا الشكل فان له بعدين (افقى ، ويتمثل فى اهتمام الادارة بالانتاج ، ورأسى ، ويتمثل فى اهتمام الادارة بالافراد ويشمل الاهتمام بالانتاج عدداً من العناصر ، مثل نوعية القرارات والسياسات الانتاجية ، الاجراءات والعمليات ، الابتكار والتجديد فى بحوث الانتاج ، الكفاءة فى العمل ، وحجم الانتاج .

اما الاهتمام بالافراد ، فيشمل ، مدى التزام الافراد بالاهداف ، الحفاظ على احترام العاملين ، المسئولية المبنية على الثقة لا على الخضوع ، ظروف عمل

جيدة ، واشباع حاجة الافراد فى اقامة العلاقات التبادلية بينهم وبين بعض .

كذلك يتضح من نموذج (بليك وموتون) ان هنا أربعة نماذج للادارة تقف كلها على النقيض من بعضها .

ففى النموذج الادارى (١ـ ١) نجد اهتماما ضئيلا من الادارة بالانتاج او الافراد اهدافا ومحتوى ويقتصر دور المدير هنا على مجرد كونه حلقة فى نظـام الاتصالات . فالمدير يستقبل المعلومات من رئيسه ويحيلها بدوره الى مرؤوسيه .

وفى الجانب المناقض لذلك تماما وهو النموذج الادارى (٩ ـ ٩) نرى الادارة تبدى اهتماما نشطا وفعالا بالانتاج والافراد معا ـ وهى فعلا على حد رأى (بليك وموتون) الادارة القادرة على مزج الاهداف الانتاجية للمنظمة مع احتياجات العاملين فيها .

وفى النموذج الادارى (٩ ـ ١) نجد اهتمامـا ضيئـلا من جانـب الادارة بالانتاج ، وتركيزا اكبر على الاهتمام بالافراد حيث توفر الادارة مناخاً للعمل يشعر فيه العاملون بالود والاخاء والسعادة ، وحيث يكون الاهتمام بتنسيـق العمـل والانتاج فى زاوية مهملة .

وعلى نقيض هذا النموذج نجد النموذج الادارى (١ ـ ٩) والذى يمكن وصفه بالنموذج الاوتوقراطى (التحكمى) حيث يتركز اهتمام المديرين باكتشاف وتطبيق افضل الاساليب الانتاجية ، ودون ادنى اهتمام بالعاملـين مع ، اتجـاه لاستخدام السلطة الادارية بحرفية مطلقة .

أما النموذج الادارى الأوسـط (٥ ـ ٥) فيصف اهتمام الادارة بالانتـاج والافراد بأنه اهتمام معتدل ومتواز وبالشكل الذى يحقق انتاجية معقولة (ولكنها ليست باهرة) ، ويؤدى الى شعور معتدل من قبل الافراد بالرضى (ولكنه ليس شعوراً جارفا)

ان هذا النموذج الادارى فى القيادة يعد وسيلة تدريبية جيدة فى زيـادة الفعالية الادارية للمديرين ، وفى الـكشف عن الاساليـب المتعـددة للقيـادة الادارية .

غير ان النموذج لايحدد لنا لماذا يتجه سلوك المديرين نحو اختيار احد هذه النماذج الخمسة ، وهو أمر يفسره (بليك وموتون) نفساهما ، بأنه قد يعود الى شخصية المدير نفسه ، او نوعية مرؤوسيه ، البيئة الداخلية للمنظمة ، وبعض العوامل الاخرى الداخلية والخارجية التى يمكن ان تتدخل فى صياغة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين .

الإدارة بالاشتراك Management By Participation

الادارة بالاشتراك هو اصطلاح معاصر وهو نابع اصلا من مفهوم القيادة الديموقراطية فى الادارة . وتقوم فلسفة هذا النوع من الادارة على قيام المدير بعرض المشاكل الادارية على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ، ومن ثم اتخاذ القرار الجماعى بخطوات العلاج .

طبيعة وفوائد الاشتراك فى الادارة.

اشتراك المرؤوسين فى العملية الادارية واتخاذ القرارات هو أحد نماذج القيادة الديموقراطية التى اكتسبت اهتماما خاصا من كتاب وممارسى الادارة فى الفترة الراهنة والاشتراك فى الادارة يعنى اشتراك المعاونين او المرؤوسين فى المستويات الادارية او التنفيذية مع رؤسائهم من المديرين وبطريقة مباشرة فى العمليات واتخاذ القرارات ، وهى دعوة تعنى تشجيع ودعوة الافراد الى الاشتراك مع رؤسائهم فى تحمل مسئولية القرارات ، وهو اتجاه قلما تتسامح او تتحمس له كثير من منظمات الاعمال .

والاشتراك فى الادارة يحمل مزايا وفوائد مشتركة للمرؤسين والرؤساء فمن ناحية المرؤوسين فان الاشتراك فى القرارات فيه تنويع وتشكيل لواجبات الموظف الذى قد يتعرض للملل أو السأم من واجباته اليومية الروتينية .

كذلك فان اشتراك الموظف فى الوقوف على جوهر المشاكل التى تواجه الادارة وتبادل وجهات النظر معه ثم مناقشة اقتراحاته يعطى فرصة واسعة

للموظف للتعرف عن قرب على نوعية المشاكل، ومن ثم يكون اكثر تحمسا وبذلا فى المساعدة فى حل هذه المشاكل .

وأخيراً ، فان اشتراك الموظف فى مناقشة المشاكل والنشاطات او العمليات التى يتولاها قسمه مع رئيسه ، وزملائه يشبع لديه غريزة الشعور بالاهمية والتقدير واحترامه لذاته ووظيفته ، وتزداد قيمته لنفسه اذا ترتب على هذا الاشتراك تحقيق انجازات كان له نصيب فى مناقشتها واقتراحات حلول لها .

أما من ناحية الادارة او المنظمة فان لاشتراك الموظفين فى الرأى حول بعض النشاطات والقرارات الادارية فوائد متعددة . ومن جملة هذه الفوائد اكتشاف الخامات الطيبة والافكار الجادة بين الموظفين ، كذلك فان اشتراك هؤلاء فيه اذكاء لحماسهم ولقدراتهم قد تستفيد منها المنظمة . وقد دلت الدراسات الميدانية فى هذا النطاق على ان اشتراك الموظفين فى الادارة واتخاذ القرارات قد ترتب عليه فى كثير من الحالات ازدياد الكفاءة الانتاجية وتحسين نوعية الانتاج. كذلك فان هذا الاشتراك قد يخفف من حدة المعارضة بين الموظفين عند احداث تغييرات معينة فى الانتاج او اداء الخدمات ، بل ان هذه التغييرات قد تكون من نتائج المشاركة فى الادارة ، الأمر الذى يجعل اقتناع الموظفين بجديتها اسهل مما لو كان هذا التغيير مفاجئا لهم (١)

انواع ودرجات الاشتراك فى الادارة

تختلف المنظمات فى سياسة تطبيق الاشتراك فى الادارة طبقا لفلسفة الادارة ونوعية القيادة الادارية. ففى بعض المنظمات يشكل مايسمى بنظام الاقتراحات نوعا من عملية الاشتراك فى الادارة . وهناك نوع آخر من الاشتراك فى الادارة يسمى (بالادارة المشتركة) Multiple Management وعادة مايكون هذا النوع من الادارة على مستوى المدراء التنفيذين حيث تستعرض فيه المشاكل الخارجية

(١) **Justin Longenecker, Principles of Management and Organizational Behavior OP. cit., 466**

والطارئة المؤثرة على عملياتهم ونشاطاتهم الادارية . ويتبلور هذا النوع من الادارة فى تشكيل (اللجان) الممثلة ببعض مدراء الادارات المعينة والاختصاصين لدراسة بعض الجوانب الانتاجية او التسويقية او المالية وتقديم الحلول والقرارات المشتركة .

ولعل اهم انواع اساليب الاشتراك فى الادارة هو مايسمى بالادارة الاستشارية Consultative Management ويقتضى هذا الاسلوب فان المدير يشرك موظفيه فى عملياته وادارته اليومية داخل اطار الاهداف العامة للمنظمة دون الانفراد باتخاذ القرارات ، وبعد ذلك يحيل هذه القرارات الى موظفيه لاتخاذ الخطوات التنفيذية .

ومن ناحية أخرى فان المديرين يختلفون فى درجة السماح لموظفيهم فى الاشتراك فى العمليات والقرارات التى يواجهون بها . وكلما صعدنا الى المستويات الادارية العليا كلما كان الاتجاه أقرب الى توسيع قاعدة الاشتراك فى الادارة ، وهناك من المدرين فى بعض المنظمات من يميل الى اشراك مرؤوسيه معه فى ايجاد الحلول أو تبادل الرأى حول المسائل المتعلقة بالاداء اليومى للعمليات ، وهناك من يستشير مرؤوسيه فى الأمور المتعلقة برفاهيتهم وتحسين ظروف عملهم قبل اتخاذ القرار أو رفعه للجهات الأعلى . وهناك نوع ثالث من المديرين وهم الذين يشركون مرؤوسيهم فى كل القرارات والأمور المتعلقة بالعمل دون استثناء . ويضاف الى هؤلاء نوع آخر من المديرين من لايتردد فى تغيير قرار اتخذه بمفرده اذا رأى أن أغلبية موظفيه لاتميل للأخذ به . ولعل اقصى درجات الادارة الديمقراطية هى تلك التى يسمح فيها المدير لمرؤوسيه بتداول المشكلة وتحليلها من جوانبها المختلفة ثم الوصول الى قرار جماعى تحت اشرافه ومباركته .

متطلبات تطبيق أسلوب الادارة بالاشتراك

تدل الدراسات الميدانية والنظرية فى هذا المجال على أن تطبيق أسلوب الادارة بالاشتراك ليست عملاً سهلاً ويمكن تطبيقه فى جميع الظروف ، ذلك أنه لكى يمكن

ممارسة هذا النوع من الادارة الديموقراطيه لابد من توفر شروط معيّنة . هذه الشروط يمكن اجمالها كما يلى :

١ ـ المستوى العلمي والثقافى للمرؤوسين : الاشتراك فى الادارة يعنى أن الموظف يستطيع أن يقدم شيئاً ذا قيمة وفائدة لقسمه وللمنظمة من خلال تداول الآراء وعرض الاقتراحات ، وإذا ماتبدد هذا الافتراض تبخرت بالتالى فرص مساهمة المرؤوس فى انجاح هذا الأسلوب . ويعتمد مقدار مايساهم به الموظف فى عملية الاشتراك فى الادارة على مايملكه من حصيلة علمية وثقافية وعلى المشكلة موضع البحث والتداول . فاذا كانت أبعاد المشكلة أكبر وأعمق من أن يسمح له مستواه التعليمى والثقافى باستيعابها والاشتراك فى وضع الحلول لها فان اشتراكه فى هذه الحالة يعتبر مضيعة للوقت والجهود . على أى حال يجب ألا يثنينا ذلك عن محاولة استغلال قدرات المرؤوسين حتى وإن كانت محدودة فى بعض المشاكل الثانويه بحجة افتقادهم للأسس العلمية والثقافية .

٢ ـ **التكامل النفسى للموظف** : لكى تصبح عملية الاشتراك فى الادارة ذات قيمة وفعاليه فان ذلك يتطلب توفر بعض الشروط السيكولوجية للموظف . وأول هذه الشروط هو أن يكون الموظف مهيئاً نفسياً للاشتراك فى قرارات الادارة وبحث مشاكلها ، كذلك يجب أن يكون على قدر معقول من الذكاء وأن يكون واقعى التفكير والتصرف ، ويجب أن يرحب بمبدأ المشاركة وألا يكون أسير فكرة تنزيه رئيسه من الخطأ وديمومة صواب قراراته . كذلك يجب أن يكون الموظف على إدراك شامل بمعنى المشاكل التى تواجه إدارته وانعكاس تأثيرها عليه وعلى مستقبله الوظيفى ، وأن يكون أخيراً قادراً وبصورة لاتقبل اللبس والغموض على التعبير عن مرئياته تجاه المشاكل موضع البحث والتداول (١) .

٣ ـ **توفير الاجواء الملائمه فى المنظّمة** : يجب أن تسمح ظروف العمل بالمنظمه أو تشجع أسلوب الادارة بالاشتراك . فمثلا من الصعب أن يقوم أحد المديرين فى منظمة يعرف عنها أسلوب ديكتاتورية الادارة بتطبيق أسلوب الادارة بالاشتراك لأن هذا

---

(١) Tannebaum, Weschler, and ,Massarik, Op. cit., PP. 94-98

التصرف قد يثير معارضة زملائه من المديرين أو من الادارة العليا ، أو لأن الموظفين فى هذا القسم من المنظّمة قد يفسرون اشتراكهم فى القرارات على انه ضعف فى الكفاءة الادارية للمدير .. وهذا من ثم يعنى انه لكى يمكن تطبيق الادارة بالاشتراك فى المنظمة فلابد أولاً من اقتناع الادارة العليا بفوائد تطبيقه لكى يصبح من ثم إقناع الآخرين بذلك امراً سهلاً ومقبولاً .

٤ ـ **توفر الثقة بين الادارة وبين ممثلى العمال** : وتوفر هذه الثقة أمر ضرورى لنجاح أسلوب الادارة بالاشتراك . فقد يفسر التنظيم المهنى للموظفين أو العمال (نقابة أو اتحاد العمال فى المنظمة إذا وجدت) ان قيام الادارة بهذا الأسلوب هو محاولة من قبل الادارة للترضية وشراء اخلاص وولاء الموظفين لها ومعاكسة لسياسة اتحاد العمال ، وفى هذه الحاله فان ممثلى العمال قد يعارضون مبدأ الاشتراك فى الادارة ويعتبرونه أسلوباً لتهديد مصالحهم مغلفاً بأسلوب ديمقراطى ، الأمر الذى يؤدى إلى التصادم بين الادارة وممثلى العمال ويؤدى فى النهاية الى فشل هذا الأسلوب . لذلك فان توفر الثقة بين الادارة وممثلى العمال يمكن أن يكون ضماناً لنجاح هذا الأسلوب .

٥ ـ **شعور الموظفين بالاستقرار** : إذا أحس الموظف أن الاشتراك فى الادارة هى لعبة تهدف الى إيضاح مواقفه أو كشف نواياه أمام رئيسه فان الكثير من الموظفين لن يبدوا اهتماماً بهذه العملية ولربما اعتبروها نوعاً من المكيدة المدبّرة . إن الاشتراك فى القرارات أو تبادل الآراء حول قضايا إداريه معيّنة قد يثير لدى البعض ذكرى بعض المواقف الأليمة من قبل الادارة أو المدير ، وقد يؤدى ذلك إلى انتقادهم للقرارات السابقه للادارة أو الاحتجاج على تصرفات إدارية قائمة سواء كان ذلك يتعلق بالممارسات الادارية أو العلاقات الانسانية .

لهذا فان إحساس الموظف بأن عملية الاشتراك فى الادارة لن تعرضه للخطر مثل الفصل ، أو التجميد فى الترقية قد يشجعه على التحمس لهذا الأسلوب والتجاوب معه وبذل المزيد من الجهد والاخلاص لعمله ولمنظمته .

وكما أن أسلوب الاداره بالاشتراك له بعض المزايا فان هناك أيضاً بعض القيود على تطبيقه . ذلك أن هناك من المشاكل الطارئة ما لا تستطيع الادارة الانتظار

والتشاور من أجل حلها بل لابد من المبادرة الشخصية من المدير وحسمها على وجه السرعة لكى لاتستفحل وتتشعب ويصبح حلها أكثر صعوبة وتعقيداً فيما بعد .

يضاف إلى عامل الوقت السابق عامل آخر يحد أيضاً من تطبيق أسلوب الإدارة بالاشتراك ، وهو عامل التكلفة . ذلك أن تكاليف اتباع هذا الأسلوب قد تفوق نتائجه ، وفى هذه الحاله فان وحدة القرار تكون الأسلوب الأفضل .

ويرى بعض الباحثين أن على الادارة ألا تذهب بعيداً فى استخدام أسلوب الادارة بالاشتراك . أو الادارة الاستشارية لأن لذلك بعض الحدود والمخاطر ، والتى قد تؤدى الى انتفاء الفائدة من هذا الأسلوب القيادى ، مثل :

١ ـ ضرورة الحفاظ على المركز الاجتماعى للمدير فى المنظّمة لأن الادارة بالاشتراك تؤدى إلى الاحتكاك الاجتماعى المستمر بين المدير والمرؤوسين الأمر الذى قد يؤدى إلى إزالة الكلفة بين الطرفين الى الحد الذى ينتفى فيه الدور الرسمى للمدير .

٢ ـ وجود مرؤوسين مفرطين فى الطاعة ، وآخرين مفرطين فى العداء للمدير ومن ثم فان انتهاج أسلوب الادارة بالاشتراك قد لايحقق الأهداف المرجوة منه فى الحصول على الآراء البناءة للمرؤوسين .

٣ ـ عدم رغبة بعض المرؤوسين فى الاشتراك فى الرأى الجماعى لعدة أسباب منها ، اعتقادهم بأنهم يعطون أكثر مما يأخذون من المنظمة ، ثقتهم المفرطة فى قدرة المدير ، وأخيراً ، عدم اهتمامهم تماماً بمشاكل المنظمة أو الادارة التى يعملون بها داخل المنظّمة .

٤ ـ قد لايكون كذلك من المصلحة تشجيع أسلوب الادارة بالاشتراك إذا كانت القدرات الفنيه والادارية للرئيس أو المدير محدودة بحيث لاتستطيع الاستفادة العقلية من مساهمات المرؤوسين[١]

نموذج القيادة الفعالة

من خلال استعراض النماذج القيادية المتعددة ، وعلى ضوء الظروف المحيطة

---

(١) William Fox, "Limits to the Use of Consultative Participative Management", California Mana gement Review, (Winter, 1977)

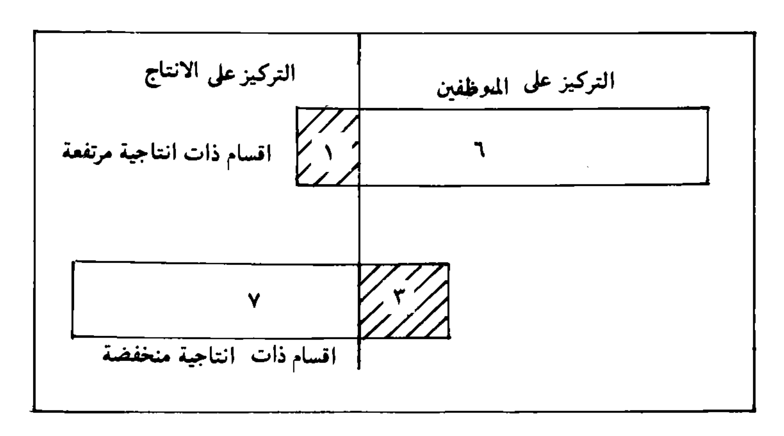
بالعمل فى المنظمة والمتمثلة فى اختلاف نوعية الأفراد ، والكفاءة الادارية ، والتاريخ القيادى ، وحالات الطوارىء نأتى الآن إلى سؤال محدد وهو :

« أى النماذج الادارية السابقة يعد أكثر فعالية للمنظمات ؟ » مما لاشك فيه أن أى مدير أو رئيس لأية منظّمة يواجه فى بداية عمله أو توليه لهذا المركز مشكلة اختيار الأسلوب القيادى فى معاملته لمرؤوسيه ، ومن ثم الوصول إلى الأهداف المطلوبة من إدارته . وفى محاولته للوصول إلى قرار معين سيحاول المدير اتباع الأسلوب الذى يعتقد أنه يحقق له تعاون المرؤوسين وحفزهم للعمل ، وكذلك تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة المشتركة .

وإذا كنا فى اجابتنا على السؤال السابق لن نعطى أو ننصح باتباع أسلوب معين فى القيادة إذ أن هذا من شأن القادة الاداريين والظروف المحيطة بهم ، الا اننا سنقدم فيما يلى بعض الدراسات التى عملت فى هذا الاطار ، ونترك للقارىء من ثم استخلاص رأيه النهائى حول تعزيز أى نماذج القيادة الادارية هى الأفضل .

لقد دلت الدراسات الميدانيّة التى أجريت فى السنوات الماضية عن عملية الاشراف الادارى على أن نموذج القيادة الديموقراطية هى أكثر نماذج القيادة فعالية بالقياس بغيرها من النماذج . أى أن أكثر نموذج قيادى فعال هو ذلك النوع من القيادة الذى يعطى أهمية قصوى للأفراد المرؤوسين .

ففى سنة ١٩٤٧ قام « معهد الأبحاث الاجتماعية » فى جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة واسعة النطاق حول نماذج التنظيم والقيادة تهدف إلى اكتشاف أهمية الاختلافات فى القيادة الادارية بين عدد من الوحدات الادارية أكثر فعالية وإنتاجيّة ، وبين وحدات أخرى أقل واضعف فعالية وانتاجية . وقد شملت هذه الأبحاث عدداً كبيراً من الصناعات المختلفة والمستويات المهنّية بهذه الصناعات كانت نتيجتها على النحو الموضح بالشكل التالى :



شكل رقم (٤) انتاجية القادة الاداريين المهتمين بالموظفين بالمقارنة بانتاجية القادة الاداريين المهتمين بالانتاج

ومن خلال هذا الشكل توضح لنا دراسات « ميتشجان » ان ستة أقسام من مجموع سبعة أقسام كانت ذات إنتاجية مرتفعة لأنها كانت خاضعة لاشراف قادة إداريين يعطون أهمية للموظفين لا للانتاج .

وبالمقارنة فان من مجموع عشرة أقسام كانت سبعة أقسام ذات إنتاجية منخفضة لأن القيادة الادارية فيها كانت تركز اهتمامها على الانتاج لا على الموظفين . وقد أبدى أحد القادة الاداريين فى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة وجهة نظره على النحو التالى :

« إن التركيز والاهتمام بالموظف هو امر مقبول ولكنه مثالى . إن مهمتى كما اعتقد تنحصر فى الضغط على الموظفين لتحقيق أهداف الانتاج ، وحينما يتحقق هذا الهدف ، فلامانع لدى بعد ذلك من أن أولى اهتماماً خاصاً بالعاملين معى وبمشاكلهم »[١] . أما أحد القادة المهتمين بالموظفين فى الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة فقد أبدى وجهة النظر التاليه :

R. Likert, New Patterns of Management (New York : McGrow-Hill Book Co., 1961) (١)
P.7

« ان المبدأ الذى استخدمه فى تحقيق اقصى إنتاجية ممكنة يتمثل فى اعطائى حرية العمل لمن معى من الموظفين فى انجاز المطلوب منهم . وأننى أحاول أن اظهر لهم انهم مهمون جداً ، وأنصحهم بالطريقة التى يفضلونها وبما يحقق لنا فى النهاية الأهداف المنشودة »[1] .

وقد أكدت مجموعة باحثى « ميتشجان » هذه النتائج مرة أخرى عند تطبيقها على شركة « جنرال موتورز » . فبعد تعريف أسلوب القيادة الديموقراطية على منهج « الادارة بالاشتراك » زادت الانتاجية تباعاً[2]

والاستنتاج النهائى الذى نستطيع أن نستخلصه من هذه الدراسات هو أن المدراء الناجحين هم غالباً ممن يمنحون مرؤوسيهم حرية أوسع فى العمل . وكمثال لهذه الحرية فان هؤلاء المديرين يسمحون لمرؤوسيهم باتخاذ القرارات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم ، وليختاروا بأنفسهم الطرق التى تمكنهم من تحقيق الأهداف .

على أن هذا الاستنتاج لايمنع القول على أى حال ، بأن يكون نموذج القيادة الادارية الاوتوقراطيّة (التحكميّة) ذا فعالية وإنتاجية تحت وطأة ظروف معينة .

كذلك يجب أن نضيف القول بأن ديموقراطية الادارة لاتعنى اطلاقاً تنازل المديرين عن السلطة ، ولاتعنى تفويضاً مطلقاً للمرؤوسين . وانما تعنى تفويض بعض السلطات والصلاحيات للموظفين يعملون فى اطارها ودون تجاوز لها .

كذلك فان ديموقراطية الادارة لاتعنى أيضاً أن ينعدم دور المدير فى التخطيط والتنظيم والرقابة واللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية العاجلة فى الحالات الطارئة التى لاتتحمل الوقت والانتظار . واستخدام السلطة الرسمية فى بعض المواقف التى تدعو إلى ذلك .

---

(١) **Ibid., P 7**

(٢) **W. Dowling, "At G.M. System 4 Builds Perfor mance and Profits", Organizational Dynamics, No. 3 (1975) PP. 23 - 28**

مُلخص الفَصل

استعرضنا فى بداية هذا الفصل عدة تعريفات لمفهوم القيادة الادارية واتفقنا على أن جميعها تشترك فى مضمون واحد وهو « أن القيادة تعنى التأثير على المرؤوسين ودفعهم إلى انجاز الأعمال المطلوبة منهم » . وقلنا أن أهمية القيادة تنبع من عدة أسباب هى أنه بدون القيادة الادارية لايستطيع المديرون تحويل الأهداف الى نتائج ، ولاتصبح هناك قيمة للعناصر الانتاجية الأخرى ، ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم ، وكذلك لاتستطيع المنظمة تصور المستقبل ولا العمل على مواجهته .

وانتقلنا بعد ذلك الى مصادر القوة فى القيادة الادارية وحددنا عدة مصادر منها ، السلطة الرسمية ، استخدام الحوافز المالية ، الخبرة والمهارة ، التأثير الشخصى للمدير ، احترام المرؤوسين للمدير ، وكذلك القوة الناجمة من استخدام الضغط والتهديد .

ثم انتقلنا بعد ذلك الى استعراض عدد من نظريات القيادة والتى تهدف الى ابراز الأسباب فى ظهور القيادة الادارية وعددنا من هذه النظريات ، نظرية الصفات ، ونظرية الظروف ، ونظرية الطوارىء .

ثم استعرضنا بعد ذلك النماذج القيادية المحتملة فى الادارة والتى تشمل ، القيادة الأتوقراطيّة ، القيادة الديموقراطيّة ، القيادة القائمه على أساس الحرية ، نموذج « تاننبوم ـ وشميدت » نموذج « ليكرت » ونموذج « بليك وموتون » .

وقد حددنا فى هذه النماذج طبيعة كل منها ونظرتها للدور القيادى للادارة ، والأسلوب الذى يحتمل انتهاجه من المديرين فى الربط بين مصالح المنظمة ومصالح الأفراد ، فى عملية تحقيق الأهداف المشتركة للطرفين .

وانتقلنا بعد ذلك الى اسلوب الادارة بالاشتراك كأحد الأساليب الديمقراطية فى الادارة وبينا مزاياه المتعددة للمرؤوسين وللمنظمة معا ، وكذلك متطلبات هذا النوع القيادى ،وكذلك الحدود التى تحد من أثره وفعاليته

وانتهينا أخيراً ، الى أن الأسلوب الديموقراطى فى الادارة يعد أفضل الأساليب القيادية على ضوء الدراسات والأبحاث التى أجرتها جامعة « ميتشجان » وأن اعتماد هذا الأسلوب لايعنى بأى حال تنازل المدير عن موقعه فى السلطة ولا عن مسئولياته فى التخطيط والتنظيم والرقابة ، واعتماد أسلوب الحل والربط حينما تستلزم الظروف اتخاذ ذلك .

أسئلة للمراجعة

(س : ١) اعط تعريفاً للقيادة الادارية وأبرز أهميتها فى المنظمات .

(س : ٢) حلل مصادر القوة المتاحة لدى المديرين .

(س : ٣) « ليس كل مدير قائداً » . ناقش .

(س : ٤) استعرض بايجاز أهم النظريات القديمة فى ظهور القادة .

(س : ٥) قارن بين « نظرية الصفات » فى القيادة ، وبين « نظرية الظروف » .

(س : ٦) يرى « تاننبوم ومعه شميدث » أن اختيار المديرين للنمط القيادى انما يجب أن يخضع أولاً لعدة جوانب .. ما هى هذه الجوانب وما هى أبرز النقاط التى تعالجها .

(س : ٧) ما هو النموذج القيادى فى الادارة الذى يمكن تطبيقه فى رأيك الشخصى فى المنظمات التالية ؟

معهد للدراسات والبحوث ، مصنع يشكل فيه المتعلمون نسبة ضئيلة من قواه البشرية ، مؤسسة للنقل الجماعى تعتمد على الخبرات الأجنبية فى الجوانب الفنية والادارية .

(س : ٨) ماذا تعنى ديموقراطية الادارة ؟

(س : ٩) قارن بين « القيادة الأوتوقراطية » والقيادة على أساس الحرية .

(س : ١٠) حلل مستعيناً بالرسم مفهوم نموذج « ليكرت » فى القيادة .

(س : ١١) ما هى النماذج القيادية فى الادارة فى نموذج تاننبوم للقيادة والمعروف باسم « المحيط القيادى » ؟

(س : ١٢) أكتب وصفاً دقيقاً لنموذج « بليك وموتون » فى القياده والمسمى « بالشبكة الادارية » مستعيناً بالرسم .

(س : ١٣) ان اختيار المدير للأسلوب القيادى انما يتوقف على عدة متغيرات منها تقويمه لنفسه ، نوعية المرؤوسين ، البيئة الداخلية للمنظّمة ، والظروف الخارجية المحيطة :

« ناقش كيف يمكن أن تؤثر هذه المتغيرات على النمط القيادى للمديرين » .

(س : ١٤) إذا عينت بعد التخرج فى منصب قيادى فى إدارة حكومية ، كيف ستتعامل مع موظفيك ـ ولماذا ؟

الفصل التاسع عشر :

الاتصالات الإدارية

الأهداف التعليمية للفصل :

* تحديد أهمية الاتصالات فى المنظمات .
* تعريف طبيعة الاتصالات ودورها فى التنسيق للعمليات والنشاطات المتعددة فى التنظيم .
* توضيح قنوات الاتصالات المحتملة فى التنظيم .
* التعريف بأهم العقبات التى قد تحول دون تحقيق فعالية الاتصالات .
* التعريف بأهمية الكلمة المسموعة والمكتوبة فى تبادل المعلومات .
* إيجاز أهم وسائل زيادة فعالية الاتصالات الادارية .

موضوعات المناقشـــــة :

* طبيعة وأهمية الاتصالات الادارية .
* هيكل الاتصالات .
* عناصر الاتصالات .
  - موضوع الاتصالات
  - وسائل الاتصالات
* قنوات الاتصالات الادارية
* عوائق الاتصالات
* زيادة فعالية الاتصالات .

فى الوقت الذى تعتبر فيه الخطط ، والبرامج ، والسياسات ، والاجراءات الادارية كأجزاء هامة فى الوظيفة التخطيطية للادارة فان تفاصيل هذه المعلومات والموضوعات لا بد وان تنقل الى الافراد العاملين بالمنظمة من اجل تنفيذها والالتزام بمضمونها . ويمثل التنظيم الرسمى وغير الرسمى فى المنظمة وسائل نقل لهذه المعلومات الى الاجزاء المتعددة فى التنظيم بما يمثله من ادارات واقسام وافراد .

وبعد ان يبدأ الأفراد فى ممارسة النشاطات المكلفين بها طبقا لهذه التعليمات تبدأ مرحلة جديدة من الاتصالات من اجل ان تتم العملية الرقابية والمتابعة لعمليات التنفيذ . وهنا تصبح وظيفة الاتصالات جزءاً من الوظيفة التوجيهية والرقابية للمديرين . وعلى الرغم من ان عملية الاتصالات هى عملية مطلوبة وتمارس فى كل الوظائف الادارية المختلفة ، الا ان الحاقها بالوظيفة التوجيهية تنطلق من كون ان هذه العملية تتعلق بارسال المعلومات الى المرؤوسين واستقبالها منهم من اجل تنفيذ الاهداف المطلوب تحقيقها من كافة الأفراد فى التنظيم.

طبيعة الاتصالات وأهميتها

كما هو الحال فى كل وظائف الادارة فان تعريف مفهوم الاتصالات قد حظى أيضا بتفسيرات متعددة نقوم باستعراض بعضها على النحو التالى :

يعرف بعض كتاب الادارة عملية الاتصالات بأنها « نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر ، وهى وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة »[1]

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات بأنها عملية تبادل الافكار والمعلومات من اجل ايجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الانسانية فى المنظمة .

---

(١) Thierauf, Klekamp, & Geeding, OP. cit, P. 520

ويعرف « نيومان وسمر » الاتصالات بأنها عملية تبادل الحقائق والأفكار ، والآراء بين شخصين او اكثر »[1]

كذلك يعرف « بيلوز » ومعه آخرون الاتصالات بأنها عملية تتضمن تبادل الكلمات ، الخطابات ، الرموز ، او الرسائل بين شخص وآخر عن اجلال احلال فهم مشترك بينهما[2]

ويميز « جليك » بين نوعين من الاتصالات هما « الاتصالات الشخصية » والاتصالات التنظيمية ، ومن هذا المنطلق « يعرف جليك » الاتصالات الشخصية «بأنها عملية تبادل المعلومات وتفسيرها بين شخصين فى المجموعات الصغيرة من الافراد »

اما الاتصالات التنظيمية ، فهى الوسيلة التى يعتمدها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه اعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها »[3]

وفى رأينا فان الاتصالات تشمل الى جانب تبادل المعلومات ، تبادل العواطف والاستشارات وتتحدد اهمية الاتصالات بالنسبة للمديرين للاعتبارات التالية :

١ ـ ان الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من اعمال المديرين اليومية ـ ويقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ ـ ٩٥ ٪ من وقت المديرين . ولعل هذا يستلزم بالتالى ضرورة رفع كفاءة المديرين فى هذه العملية .

٢ ـ ان القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التى يبرزها المدير فى عمله . ويرى « جروز » ان وظيفتى التخطيط والرقابة الادارية تمثلان عمليات اتصال موسعّة من شأنها ان تؤثر على فعالية المدير فى تحقيق الأهداف المطلوبة .[4]

(١) W. Newman and C. Summer, Jr, The Process of Management (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc, 1961), P. 59

(٢) R. Bellows, T. Glison, and G. Odione, Executive Skills, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1962), P. 59

(٣) Glueck, Op. cit., P. 238

(٤) M. Grosz, "General Theory of Management Communication", Providence, R.I. : Institute of Management Sciences, (October, 3, 1969)

٣ ـ ان الاتصالات تقود الى ممارسة القوة والسلطة .

٤ ـ ان الاتصالات هى الوسيلة الى توحيد الجهود المختلفة فى التنظيم .

٥ ـ انها الوسيلة لاحداث التغيير فى السلوك ، والتغيير فى فلسفة المنظمة وسياساتها .

٦ ـ انها وسيلة فعالة فى احداث التأثير المطلوب على الافراد من اجل انجاز اهداف المنظمة . ومن اجل احداث هذا التأثير فان من الاهمية بمكان للمنظمة فى جمع المعلومات المختلفة من الخارج ومن داخل المنظمة . وخارجيا يمكن ان تشتمل المعلومات المطلوبة على معلومات عن المستهلكين ، الاسعار ، المنافسين ، التكنولوجيا ، والمؤسسات المالية . اضافة الى ذلك فان المعلومات المستقاة من الخارج يمكن ان تشمل الأنظمة والتشريعات الحكومية ، الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة والمتوقعة . كذلك يمكن ان تشتمل المعلومات الداخلية على المنتج او الخدمة المطلوب تسويقها ، كيفية التخطيط والجدولة ، نوعيات العناصر البشرية المتوفرة ، ووسائل التدريب المقترحة .. الخ .

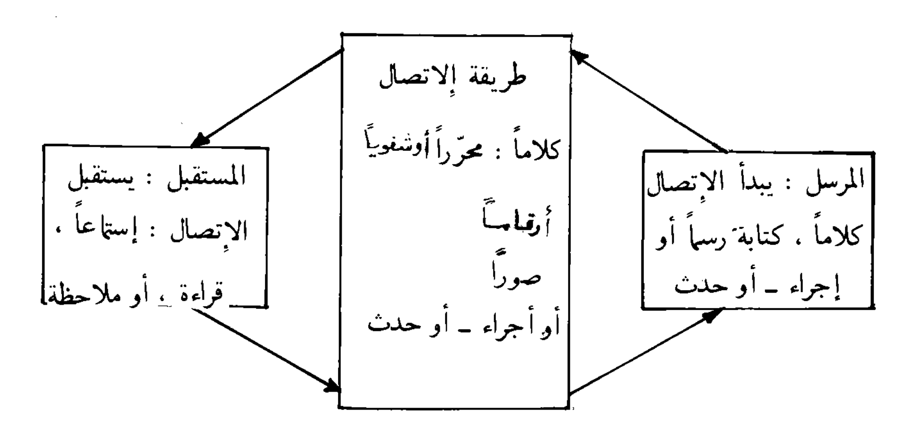
ان كل هذه المعلومات الخارجية والداخلية تؤثر على الهدف ، او الوسيلة والاتجاه الذى تأخذه عملية الاتصالات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة .

وليس هناك من شك فى ان كثيراً من المشاكل التى تحدث فى عملية الاتصالات والتى قد يترتب عليها عدم تحقيق الاهداف او تحقيقها بطريقة مختلفة انما قد تعود الى نقل معلومات خاطئة او استقبال وفهم خاطىء للمعلومات .

ولكن يجب ألا يفهم على اى حال ، ان فعالية الاتصالات فى التنظيم يمكن ان تؤدى الى تحقيق الانجازات المطلوبة او الى ضمان التعاون التام بين اعضاء التنظيم وتجنب الصراعات المختلفة . وكما نعرف فان هناك مصالح متعددة تمثل مصالح المنظمة ، ومصالح المديرين ، ومصالح العاملين وان التنسيق بين جميع هذه المصالح المتعارضة احيانا هو امر ضرورى من اجل زيادة فعالية الاتصالات وبالتالى تحقيق الانجازات المطلوبة .

عناصر الإتصالات ووسائلها

يمكن توضيح عناصر عملية الاتصالات ووسائلها فى الشكل التالى :



شكل رقم (١) عناصر الاتصالات وتشمل موضوع الاتصال ، طريقة الاتصال

وكما يتضح من الشكل فان المرسل يقوم بارسال رسالة تتضمن محتوى معينـاً يفترض ان يفهم المرسل اليه او المستقبل نفس هذا المحتوى حتى يتحقق الهدف من الاتصال .

وعملية الارسال مثل عملية الاستقبال يمكن ان تأخذ عدة اشكال كما هو واضح فى الشكل ، إما كتابة ، أو كلاماً أو رسما ، او نشاطاً او حركة أما الاستقبال فيتضمن الاستماع او القراءة . او الملاحظة

كذلك نستطيع ان نحدد من الشكل عنصرين للاتصـال هما (١) موضـوع الاتصال (٢) وطريقة الاتصال والمستقبل الذى يستقبل الاتصال ويعمل على تنفيذ محتواه ، قد يعاود من جانبه الاتصال بنفس الأسلوب الموضح فى الشكل . وسنقوم بتحليل هذين العنصرين فيما يلى :

اولا : موضوع الاتصالات

نظرا للموضوعات المتعددة التى يمكن للمدير ان يبادر فى شأنها بالاتصال بمرؤوسيه فان عليه ان يحدد بدقة تلك المعلومات الهامة التى يجب ان ينقلها الى مرؤوسيه مبتعداً بقدر الامكان عن تسريب المعلومات التى تحمل فى طياتها الطبيعة الجدلية او أية اسرار تخص المنظمة وفى هذا الاطار فان اهم المعلومات العامة التى يمكن ايصالها للمرؤوسين فى منظمات الاعمال يمكن ان تتضمن ما يلى :

- معلومات عن عمليات المنظمة ، منتجاتها ، وخططها المستقبلية وتوقعاتها .
- معلومات عن سياسات المنظمة فى مجال الأفراد والتوظيف.
- معلومات عن بعض المواقف او الظروف الطارئة التى تواجه المنظمة.
- معلومات عن الأوضاع الاقتصادية العامة التى تعمل المنظمة فى اطارها وبالاضافة الى ذلك فان هناك معلومات محددة يجب نقلها الى المرؤوسين من خلال وسائل الاتصالات الرسمية مثل :
- المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل المطلوب من المرؤوس لكى يتمكن من انجاز المطلوب منه بالشكل الذى يحقق اقتصاداً فى التكلفة وتنسيقاً مع اعمال الموظفين الآخرين.
- معلومات عن وسائل واساليب التحفيز المتاحة فى المنظمة والتى ترفع من الروح المعنوية للمرؤوس وتجعله يعمل بفخر وحماس نحو تحقيق اهداف المنظمة.
- المعلومات التى تهتم بمستقبل المرؤوس وتنير له الطريق حول الفرص المتاحة أمامه فى الرقى والتقدم.
- معلومات محددة عن الوظيفة التى يشغلها المرؤوس مثل السلطات والصلاحيات ، المسئولية ، والمحاسبة .

ثانيا : طرق الاتصالات

كما يشاهد فى الشكل رقم (١) يقوم المرسل بتوصيل المعلومات إما كلاماً او كتابة أو رسماً أو إجراءاً فى صور متعددة تشمل الكلمات ، الارقام ، الصور ، او الاحداث .

ولعل اهم هذه الطرق هى الكلمات والتى يمكن ان تأخذ طابعين طابعاً كتابيّاً وآخر شفوياً .

١ ـ الاتصالات الكتابية : نظراً لأن الكلمة تعد من اهم وسائل الاتصالات فان استخدامها لا بد وان يلقى عناية كافية من المديرين . ولعل اهم المزايا للاتصالات الكتابية انها تعمل كوسيلة تسجيلية دائمة يمكن لمستقبل الرسالة العودة اليهـا كلما استدعت الحاجة ذلك . كذلك فان بعض المعلومات قد تكون من حيث الكثرة بحيث يستوجب الأمر تسجيلها كتابة والاسترشاد بها عند اللزوم ، او تفحصهـا من قبـل المرؤوس عند الفراغ . كذلك قد تقدم المعلومات الكتابية وسيلة افضل للانتشار بين الموظفين قياساً بالمعلومات الشفوية . وأخيراً فان المعلومات الكتابية تكتسب فى الغالب الجانب الرسمى بصورة لا تأخذها عادة الاتصالات الشفوية .

غير أنه من ناحية أخرى يؤخذ على الاتصالات الكتابية انها مرهقة وتأخذ الكثير من وقت المديرين إما كتابة أو املاء أو قراءة او توقيعا ليس هذا فحسـب بل ان مرؤوسيه قد يستهلكون معظم وقتهم فى اعداد ردودهم كتابة وقراءة وتوقيعا ، وهو أمر قد يكون على حساب الكثير من النشاطات والواجبات الضرورية .

٢ ـ الاتصالات الشفوية : والاتصالات الشفوية يمكن ان تأخذ صورتين اما مباشرة أى وجهاً لوجه ، وإما من خلال المحادثات التليفونية . وتمثل الاتصـالات المبـاشرة اليومية بين الرئيس ومرؤوسيه او بين رئيس العمال وعماله اهم وسائـل الاتصـالات الفعالة . وهى كوسيلة للاتصالات تتيح لجانبى الاتصال تبادل المعلومات ، الآراء ، والأفكار .

ولعل اهم ميزة للاتصالات الشفوية انها تقدم معلومـات عكسيـة مبـاشرة من مستقبل الاتصال الى بادىء الاتصال . كذلك فان الاتصالات الشفويـة تتيـح للمرسل التعرف على ردود فعـل المستقبـل للمعلومـات سواء كان ذلك رداً كلاميـاً (معلومات عكسية) او من خلال تقاسيم الوجه او ايماءة الرأس . كذلك فانها تتيح لمستقبل المعلومات ان يستوضح بصورة اكثر وان يعمل مع الطرف الآخر على حل أية مشكلة فى الحال .

ونظراً لأن الاتصالات الشفوية هى اهم وسائل الاتصال المتاحة للمديرين فان عليهم ان يبدوا مهارة فائقة فى استخدامها . وأن عليهم ان يعرفوا كيف يصيغون العبارات مع مرؤوسيهم ، وكيف يفهمون ردودهم سواء كان ذلك من خلال الرد الشفوى المباشر ، او تعابير الوجه او حركات الرأس . او لحن الكلام .

ومن ناحية أخرى فان الأرقام والصور تمثل صوراً تكميلية للاتصالات التحريرية و الشفوية . فقد تكون هذه الاتصالات غير واضحة احيانا ومن ثم تعمل الأرقام والصور على توضيحها بشكل اكثر لا تترك مجالا لدى مستقبل الرسالة للالتباس .

واذا كانت الاتصالات الشفوية والتحريرية والأرقام والصور لم تؤد الهدف المطلوب من نقل المعلومات فان آخر الأساليب التى يمكن ان يلجأ لها المدير هو اتخاذ « اجراء محدد » لكى لا يكون هناك التباس او تباطؤ بعد ذلك فى تنفيذ التعليمات المطلوبة فمثلا لو طلب الرئيس من احد موظفيه انجاز عمل معين تليفونيا أو شفوياً وجها لوجه ، ثم اشفعه بخطاب رسمى ، ولم يقم الموظف بتنفيذ العمل فان الاجراء الذى يمكن ان يتخذه الرئيس فى هذه الحالة هو الخصم على الموظف ، او الفصل من العمل ، او حرمانه من العلاوة الدورية . وبطبيعة الحال فان مثل هذا الاجراء هو رسالة موجهة لكل المرؤوسين ولا تخص المرؤوس موضوع الاجراء . وقد يكون الاجراء المتخذ من الرئيس هو الصمت ، او التأخير والتباطوء ، او عدم الارشاد . وبطبيعة الحال فان الصمت ليس وسيلة للاتصالات ولكنه يعد استراتيجية لايجاد التفاعل من قبل المرؤوس على تعليمات الرئيس . أما التأخير فهو ايضا استراتيجية قد يتخذها الرئيس حيال المرؤوس لاشعاره بعدم الاهتمام او عدم الموافقة على مرئياته ، الأمر الذى يدفع من ثم المرؤوس على البحث عن بدائل أخرى لارضاء الرئيس . وأخيراً فقد يكون عدم الارشاد هو الوسيلة الاجرائية التى يتخذها الرئيس حيال مرؤوسه . فقد يحيل اليه مشكلة ولا يعطيه مدخل حلها ـ ومن ثم يترك المرؤوس فى حيرة بالغة حول الحلول المطلوبة لهذه المشكلة .[1]

(١) Thierauf, Klekamp, and Geeding, OP. Cit., P. 528

هيكل الاتصالات

تأخذ الاتصالات الادارية فى المنظمات اشكالا مختلفة يعرفها الكثير من الاختصاصيين فى علم الادارة باسم « شبكة الاتصالات » "Communications Network" . هذه الشبكة هى محور نظام الاتصالات .

« وتمثل شبكة الاتصالات مجموعة من الافراد تتولى كل ما يتعلق بجمع ، وتنسيق ، وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة فى حل المشاكل القائمة والطارئة »[1] وتتضمن هذه المعلومات كل ما يتعلق بالعمل الداخلى فى المنظمة والاحداث الخارجية خارج جدرانها . وتمثل المعلومات الخاصة بخطط التوسع المستقبلة صورة للمعلومات الداخلية والخارجية المطلوبة قبل اعداد الخطة الفعلية وتطبيقها .

ويمكن التمييز بين المعلومات الداخلة لشبكة الاتصالات من حيث الطريقة التى تجمع بها ، والجهة التى تستقبل هذه المعلومات والمسافة التى تقطعها من فرد لآخر او من قسم لآخر حتى يجرى ربطها وتنسيقها مع معلومات اخرى . كذلك فان الحصول على المعلومات يمكن ان يتم من خلال الملاحظة المستمرة للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، او من داخل المنظمة نفسها واذا كان يمكن التمييز بين المعلومات الداخلة الى الشبكة فانه كذلك يمكن التمييز بين افراد الشبكة من حيث : (١) عدد المصادر المتاحة لهم لاستقبال المعلومات ، علاقتهم بهذه المصادر ، وموقع هذه المصادر داخل الاطار التنظيمى . وكل عامل من هذه العوامل يؤثر على تفسير واستخدام المعلومات من قبل افراد الشبكة . (٢) نوع الوظيفة التى يمارسها عضو الشبكة . فمدير المشتريات ، او رئيس القسم الهندسى يمكن ان يفهم كل منهما المعلومات التى يحصلان عليها بطريقة مختلفة رغم انها قد تكون نابعة من مصدر واحد . كذلك يمكن ان تكون ردود فعلهم مختلفة ايضا[2] (٣) وبالاضافة الى ما سبق فان الدوافع والحوافز الفردية يمكن ان

(١) Thomas Ference, "Organizational Communication Systems and the Decision Process", Management Science", (October, 1970) P. 84

(٢) G. Struss, "Tactics of Lateral Relation ships : The Purchasing Agent", Administrative Science Quarterly, Vol. 7, (1962)

تؤثر على طريقة استقبال وفهم وتحويل المعلومات . (٤) وأخيراً يمكن التمييز بين افراد الشبكة من حيث الجهة التى تحال اليها المعلومات او تتم معها الاتصالات . فاذا كانت المعلومات الواصلة الى عضو الشبكة ستحال بعد ذلك الى رئيسه المباشر فان هذا العضو قد يدخل عليها من التعديلات ما يتناسب ورغبة رئيسه . فقد يعيد هذا العضو صياغة معلومات مزعجة بطريقة معتدلة وملطفة قبل تقديمها الى الرئيس .

ومن اجل تنسيق مختلف النشاطات المتوافقة والمتضادة فان قنوات الاتصالات الرسمية تقوم بأداء دورها فى توزيع المعلومات الرسمية الى مواقع الأفراد والادارات فى التنظيم . وتمثل نظم المعلومات الادارية ليس فحسب مركزاً لجمع المعلومات واستخدامها فى حلول المشاكل الادارية وانما ايضا جزءاً هاماً فى قنوات الاتصالات الرسمية فى التنظيم *

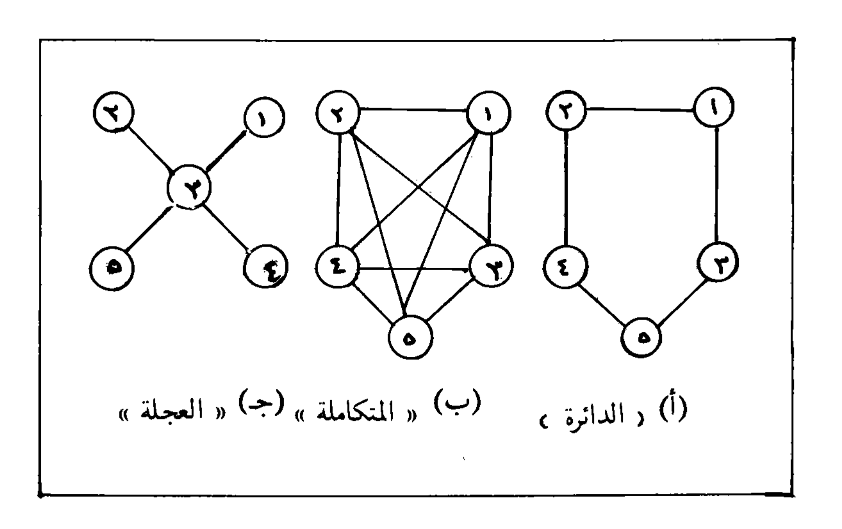
واذا لم تكن أنظمة وقنوات الاتصالات الرسمية كافية لمقابلة احتياج اعضاء التنظيم من المعلومات فان من المتوقع عندئذ ان يتبلور نظام آخر للاتصالات وجمع ونشر المعلومات وذلك من خلال التنظيم غير الرسمى .

من ناحية أخرى فان الابحاث والدراسات التى أجريت فى حقل الاتصالات الادارية تدل على ان التنظيم الدقيق لتدفق المعلومات سوف يؤدى الى الكفاءة الفعلية فى العمليات ولكن ليس بالضرورة رفع معنويات الأفراد . وقد توصلت هذه الدراسات الى نماذج مختلفة لشبكات الاتصالات نقدم منها ثلاثة أنواع هى : (١) « شبكة العجلة » ، (٢) «الشبكة الدائرية » ، (٣) والشبكة المتكاملة وسنقوم بشرحها على ضوء الشكل التالى :[١]

---

* راجع نظم المعلومات الادارية فى الفصل الرابع من هذا الكتاب .

(١) Alex Bavelas, "Communication Patterns in Task Oriented Groups", Journal of Acoustical Society of America, Vol. 22 (1950) PP. 725 - 730



شكل رقم (٢) ثلاثة نماذج من شبكة الاتصالات بين خمسة أفراد

وكما يلاحظ فان « شبكة الدائرة » للاتصالات تعنى ان كل فرد فى المجموعة المكونة من خمسة اعضاء يمكن ان يتصل بجيرانه المباشرين فى الشبكة وهم إثنان فقط . فمثلا يمكن للعضو (٥) ان يتصل بالأعضاء (٣) ، (٤) ويمكن للعضو (١) أن يتصل بالأعضاء (٣) ، (٢) أما فى الشبكة المتكاملة فإن كل فرد يستطيع ان يتصل ببقية أعضاء المجموعة دون قيود .

وفى « شبكة العجلة » يلاحظ أنّ أعضاء المجموعة يختارون شخصاً من بينهم هو العضو (٣) ليكون هو مركز الاتصالات ـ وهنا يكون الاتصال فرديا بين شخصين فقط .

وقد دلت الدراسات على هذه الانماط من شبكة الاتصالات على النتائج التالية :

١ ـ ان « شبكة العجلة » والتى تتصف بمركزية الاتصالات تقدم حلولا سريعة للمشاكل ، ولكنها لا تقدم اشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة بالقياس بالشبكة المتكاملة .

٢ ـ ان اعضاء شبكة الدائرة كانوا اكثر بطئا فى عملية الاتصالات واختيار القائد من بينهم ، ويرتكبون كثيراً من الأخطاء .

٣ ـ كذلك وجد أن اعضاء الشبكة المتكاملة يصلون الى اتخاذ قرار سريع حينما تكون المشكلة التى يواجهونها على قدر كبير من الأهمية والتعقيد . غير ان نتائج هذه الدراسات لا يمكن على اى حال ان تكون عامة وتنطبق على أيه منظمة . بيد أنه يمكن للمديرين الاستفادة من بعض نتائجها فى توجيه سلوك المرؤوسين واختيار اسلوب الاتصالات الفعالة معهم . وعموماً يمكن القول انه كلما كانت طبيعة العمل تميل إلى التكرار والروتينية كلما استدعى ذلك اتباع شبكة الاتصالات المركزية ـ وكلما كانت طبيعة العمل تتميز بعدم التكرار كلما شجع ذلك على اعتماد اسلوب لا مركزية الاتصالات كما هو واضح فى الشبكة المتكامله .

قنوات الإتصالات

على الرغم من اهمية الاتصالات بين الأفراد والمجموعات داخل التنظيم الادارى فى نقل المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل وكيفية أدائه ، الا ان تدفق المعلومات خلال قنوات الاتصال المتاحة فى المنظمة يعتبر ايضا من الجوانب الكبيرة الأهمية فى المنظمات .

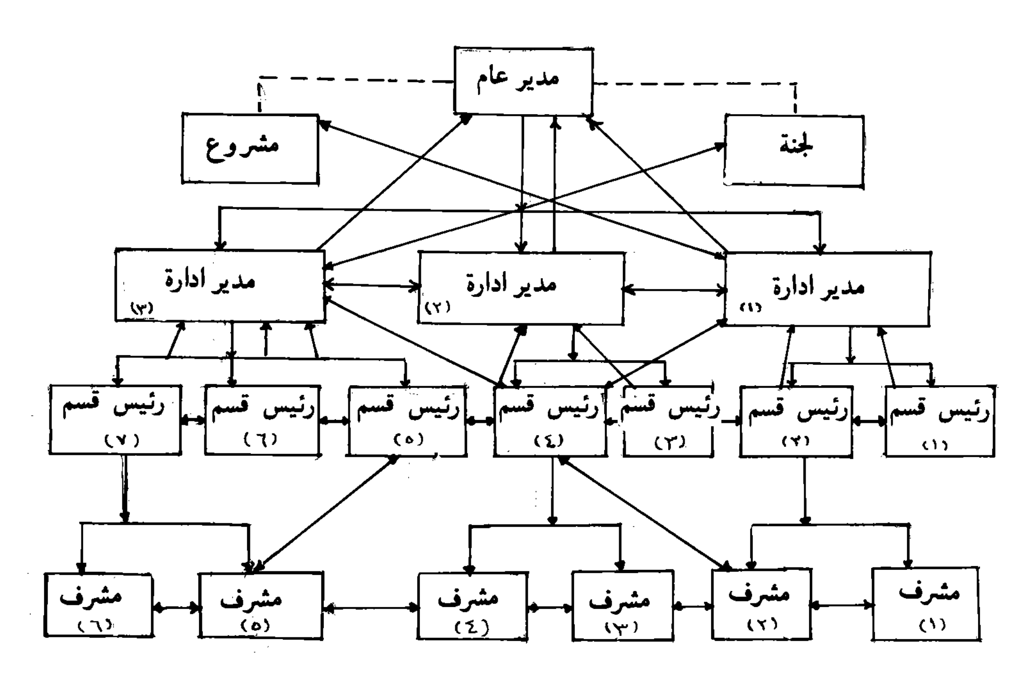
وسنوضح فيما يلى كيفية تدفق المعلومات خلال قنوات الاتصال الرسمية فى الشكل رقم (٣) والتى تشمل :

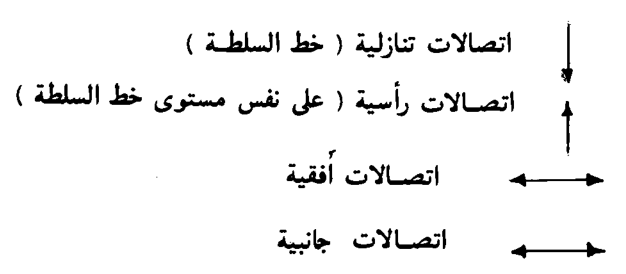
١ ـ قنوات اتصال تنازلية
٢ ـ قنوات اتصال رأسية (صاعدة)
٣ ـ قنوات اتصال أفقية
٤ ـ قنوات اتصال جانبية

الاتصالات التنازلية .

تتطابق قنوات الاتصال التنازلية تماما مع خط السلطة النازل من قمة التنظيم الى

قاعدته وتنبع أهمية هذه القناة الاتصالية فى كونها المصدر الذى يستقى منه المرؤوسون فى التنظيم الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم فى خط السلطة والتى تلزمهم بتنفيذ





شكل رقم (٣) قنوات الاتصالات المتوقفة فى التنظيمات الادارية

عمليات ونشاطات محددة تساهم فى انجاز اهداف المشروع . ويمكن أن تأخذ الاتصالات التنازلية عدة صور منها الاتصالات الشفوية المباشرة ، الاتصالات التحريرية ، النشرات الرسمية ، والتقارير السنوية..

ولكى تتحقق فعالية هذا النوع من الاتصالات فان على مرسل التعليمات ان يتأكد من عدة أمور ، اهمها وضوح التعليمات معرفة ، الاطراف المستقبلة لها ، الوسيلة المناسبة لإرسال التعليمات ، وأخيراً ردود الفعل المتوقعة من المرؤوسين .

الاتصالات الرأسية (الصاعدة)

تخدم الاتصالات الرأسية من أسفل التنظيم الى أعلاه أو من المرؤوسين الى الرؤساء عدة اهداف هى :

١ ـ انها وسيلة لرفع المعلومات العكسية والتقارير الرقابية عن المنجزات المحققة فى المواقع المختلفة من التنظيم .

٢ ـ انها وسيلة تأكيدية تحمل فى مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والاتصالات القادمة اليهم من رؤسائهم .

٣ ـ انها وسيلة للادارة لكى تعمل على تنسيق النشاطات المختلفة فى القواعد الدنيا من التنظيم .

٤ ـ انها وسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين لرؤسائهم حول بعض التعليمات او المواقف التى تواجههم فى تنفيذ الالتزامات المكلفين بها .

وفى حين تهتم المدرسة التقليدية فى الادارة بالاتصالات التنازلية الا ان علماء المدرسة السلوكية فى الادارة يعطون أهمية بارزة لهذا النوع من الاتصالات لما لها من تأثير فى رفع معنويات الأفراد واشباع حاجة الشعور بالاهمية والانجاز . ومن هنا فان على الادارة أن تشجع هذا النوع من الاتصالات للتأكد من ان التعليمات الموجهة قد أرسلت فعلا وفهمت ، وأنها تنفذ وفقاً للمقرر .

وبالاضافة الى الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوس فان الاتصالات الرأسية الصاعدة يمكن أن تأخذ أشكالا أخرى ، منها ،

الاجتماعات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين ، صندوق الاقتراحات ، اجراءات الشكاوى والتحقيق ، او سياسة الباب المفتوح . ان كل هذه الطرق تتيح للرؤساء استقبال المعلومات من مرؤوسيهم ازاء اوضاع العمل ، مواقفهم تجاه بعض السياسات العامة ، او التأكيد على بعض مطالبهم التى قد لا تلقى عناية من الادارة العليا .

الاتصالات الأفقية

تعمل قنوات الاتصالات الأفقية على سد نواحي النقص فى الاتصالات التنازلية والرأسية الصاعدة ، وذلك من خلال اتاحة الفرص لبعض الأفراد فى الأقسام الادارية ذات المستوى التنظيمى الواحد لتبادل المعلومات بهدف تحقيق التنسيق المطلوب فى انجاز اهداف المنظمة ـ وأمثلة هذه الاتصالات تلك التى تحدث بين مدراء الادارات مثل ادارة الانتاج والتسويق او ادارة الأفراد والادارة المالية ، او بين رؤساء الأقسام في الادارات المختلفة ، او بين المشرفين فى الأقسام المتعددة داخل المنظمة ، كما هو واضح فى الشكل رقم (٣) .

ان مثل هذه الاتصالات تمثل وسيلة سريعة لتبادل المعلومات بدلا من تتبع خط السلطة ومفهوم وحدة الأمر والذى قد يساهم فى بطء العمليات أو تشويه المعلومات . ولنتصور الوضع مثلا (فى حالة عدم وجود هذا الأسلوب من الاتصالات) لموارد المشرف رقم (٤) (راجع الشكل ٣) الاتصال بالمشرف رقم (٥) والحصول على معلومات معينة يحتاجها لإنجاز اعماله . هنا لابد ان يقوم المشرف رقم (٤) بابلاغ رئيسه رئيس القسم رقم (٤) الذى يقوم بابلاغ المدير رقم (٢) والذى يقوم بدوره بابلاغ المدير العام . وفى حالة موافقة المدير العام على المعلومات المطلوبة سنشاهد تكراراً لعملية الاتصالات على خط سلطة آخر نازل ، اى من المدير العام الى مدير الادارة رقم (٣) الى رئيس القسم رقم(٧) الى المشرف رقم (٥) ثم أخيراً الى المشرف رقم (٤) وبطبيعة الحال فان المتوقع هنا بطء عملية الاتصالات والحصول على المعلومات وحتى فى

حالة الحصول عليها فقد يحتمل نقصانها او تشويهها نظرا للمواقع المختلفة التى مرت بها فى المستويات التنظيمية المتعددة .

وحتى يمكن تجاوز هذه العملية دون ان تتعارض مع مفهوم خط السلطة وتسلسل الأوامر اقترح « فايول » اسلوب الاتصالات الأفقية بحيث يستطيع الأفراد فى نفس المستوى التنظيمى الواحد تبادل المعلومات ، ولكن مع ابلاغ رؤسائهم فى نفس الوقت الذى تتم فيه عملية الاتصالات وتبادل المعلومات .

وتدل الدراسات التى أجريت فى هذا المجال ان الاتصالات الأفقية المباشرة اكثر فعالية من الاتصالات الكتابية .(١) غير ان مما قد يحد من هذه الفعالية ردود الفعل التى قد يواجه بها طالب المعلومات من زميله فى القسم الآخر ـ فقد يطلب احد الموظفين رئيسا او مرؤوسا بعض المعلومات بشكل مباشر من احد زملائه ، وقد يرفض هذا الزميل متعللا ببعض الحجج غير المقنعة الأمر الذى قد يلجأ فيه طالب المعلومات الى استخدام الأسلوب الرسمى ، وهو كما أشرنا قد يكون أسلوبا غير فعال بسبب البطء والتشويه المحتمل فى الحصول على المعلومات .

الاتصالات الجانبية :

تتم الاتصالات الجانبية فى المنظمات بين مراكز القرارات المختلفة التى لا ترتبط بخط السلطة الرسمى سواء التنازلى او التصاعدى او الأفقى . وأمثلة هذه الاتصالات تبادل المعلومات او اعطاء الاستشارات والنصائح بين الادارات التنفيذية والادارات الاستشارية فى التنظيم ، او تبادل المعلومات بين اللجان والادارات ، او الاتصالات بين ادارة المشاريع المؤقتة وبين الأجهزة المختلفة فى التنظيم ، او الاتصال بين مدير ادارة وعضو آخر فى ادارة أخرى .

وتعتبر هذه الاتصالات عملية مكملة للأنواع السابقة ويجب على الادارة ان تسهل قيامها من أجل سهولة التنسيق وتحقيق فعالية الاداء .

(١) **H. D. Dewhirst, "Influence of Perceived Information — Sharing Norms on Communication Channel Utilization,"**
Acodemy of Management Journal (September, 1971) PP. 305—314

عوائق الاتصالات

كيف تستطيع شركة كبرى للطيران ، او بنك متعدد الفـروع او جامعة كبيرة أن تعمل بكفاءة فى ظل نظام سيء للاتصالات وتبادل المعلومات ؟ من المؤكد ان النتائج المتوقعة فى مثل هذه الظروف هى :

١ ـ الصعوبة فى تحقيق اهداف المنظمة .

٢ ـ انخفاض معنويات العاملين ، وارتفاع التكاليف .

٣ ـ صعوبة التخطيط نظرا لصعوبة الاتصالات والحصول على المعلومات .

٤ ـ عدم وضوح السياسات والمعلومات والبطء فى ايصالها الى المراكز المختلفة بالتنظيم .

إن طرفى الاتصالات المتكلم والمستمع ، او الرئيس والمرؤوس يعيش كل منهما فى عالم خاص به . كل منهما لديه من المشاكل ، والهموم ، والمصالح ، والأفكار ما قد يحيل او يعوق دون وضوح الرسائل المتبادلة بينهما سواء كانت هذه الرسائل شفوية مباشرة او خطية . ليس هذا فحسب بل ان البناء التنظيمى للمنظمة نفسها قد يكون سببا مباشرا فى صعوبة الاتصالات ، كذلك قد تكون لغة الاتصال ، والمركز الوظيفى ، والرغبة فى المعارضة اسبابا اخرى فى صعوبة الاتصالات ومن ثم تحقيق الأهداف المتوخاة منها .

من هنا فاننا سنستعرض فيما يلى أهم عوائق الاتصالات الادارية المحتملة فى المنظمات . وسنتبع هذا الجزء بعرض لكيفية التغلب على هذه المشاكل او زيادة فعالية الاتصالات .

أولا : لغة الاتصالات

الكلمة هى لغة الاتصال الأولى التى عرفها الانسان . وهـى قد تكون مسموعة او مقروءة مكتوبة . ووضوحها أمر كبير الأهمية بالنسبة للاتصالات . ويمكن ان تكون الكلمة مصدر التباس اذا كانت تحمل فى مضمونها عدة معان

مختلفة ، او كانت غير واضحة ، او كانت غير معروفة او شائعة الاستعمال . فالربح مثلا بالنسبة لإدارة المنظمة هو حق مشروع اذا كان للمنظمة ان تتطور وتتوسع ـ ولكنه بالنسبة للموظفين قد يعنى استغلالا لجهودهم ، او منطلقا لتخفيض أجورهم ورواتبهم . كذلك فان وجود كلمة فى خطاب موجه من رئيس الى مرؤوسه تحمل معان مختلفة ما قد يؤدى الى خطأ كبير التكلفة حدثا وتصحيحا ..

والكلمة مسموعة او مكتوبة يمكن ان تكون مضللة للطرفين للمتكلم والمستمع ، او للكاتب والقارىء معا . وهذا التضليل يمكن ان يكون نتيجة لعدم الدقة فى اختيار الالفاظ ، او ركاكة الأسلوب وضياع المضمون ، او عدم التماسك وسوء التنظيم للأفكار ، او نتيجة تركيب عبارات فارغة المعنى تتضمن حشوا من الكلمات لا فكرا وهدفا .

ولعل من أهم الظواهر المشاهدة فى أسلوب الاتصالات الشفوية والكتابية بين الرئيس والمرؤوس هو تذييل المراسلات او الأحاديث بعبارة « لاتخاذ الاجراء اللازم » ، او « لاتخاذ الاجراءات اللازمة وفقا للنظام » وهنا يصاب المرؤوس بحيرة بالغة وخاصة اذا كان جديدا فى العمل لأنه قد لا يعرف ما هو الاجراء اللازم المطلوب اتخاذه وقد يتردد فى العودة الى رئيسه للاستفسار خجلا من أن ينظر إليه هذا الأخير نظرة شك وريبة فى كفاءته ، ومن ثم فانه فعلا قد يتخذ اجراءًا ولكنه اجراءٌ غير مطلوب وقد ينجم عنه خطأ كبير مرتفع التكاليف . كذلك فان عبارة « وفقا للنظام » تحمل فى طياتها غموضا او التباسا ، وخاصة اذا كان هذا النظام قابلاً للتأويلات والتفسيرات المتعددة ، او اذا لم يكن هناك نظام أصلاً . والأولى فى مثل هذه الحالات ، اى حالات وجود مرؤوس جديد ، او وجود نظام او سياسات تحمل عدة تأويلات وتفسيرات ، او عدم وجود نظام ، ان يذيل الرئيس احاديثه الشفوية او الكتابية بعبارة محددة وواضحة تحدد تماما الاجراء المطلوب من المرؤوس اتخاذه .

ومن ناحية أخرى فان مما يعمق من صعوبة الاتصالات اللغوية هو الفارق الوظيفى بين المتكلم والسامع ، او الكاتب والقارىء فلكل مركز لغة خاصة او تعابير خاصة . فلغة المدير العام الخطابية قد لا تكون هى نفس اللغة التى يستخدمها مدير ادارة الانتاج او الأفراد ـ كما ان اللغة التى يستخدمها استاذ الجامعة قد لا تكون هى اللغة التى يستخدمها استاذ مدرسة ثانوية كذلك فان لغة رئيس القسم ليست بالتبعية مثل لغة الفراش العامل فى مكتبه .

إن لكل من هؤلاء تعابير خاصة او كلمات تحمل مضامين معينة ـ ومن هنا فان من الأهمية بمكان ان يعرف المدير لغة مرؤوسيه وان يخاطبهم بنفس اللغة حتى تكون لغة الاتصالات واضحة ولا تحمل الغموض والالتباس .

من ناحية أخرى فان التخصص الوظيفى والمهنى قد تؤثران على لغة الاتصالات المستخدمة ـ وتدل الشواهد والملاحظات ان الكلمات التى قد يستخدمها المهندس او يكثر من استخدامها قد تكون ذات علاقة بتخصصه ، كذلك الحال بالنسبة للطبيب ، والمحامى ، والميكانيكى .. الخ. ومثل هذه الأمور قد تعيق فعلا عملية الاتصالات اذا لم تخضع مثل هذه اللغة للتصحيح والتعديل بشكل يتوافق مع مستقبل الرسالة . وليس من المستغرب عندئذ أن تقوم الادارة او المدير فى احيان كثيرة بحل الغاز التقارير الفنية والهندسية التى تصل اليهم من مرؤوسيهم قبل العمل بموجبها .

ثانيا : البناء التنظيمى

كلما ازداد حجم المنظمات وتعددت بذلك المستويات الادارية ، وكبر حجم الوحدات الاشرافية ، وتشعبت العلاقات الى انواع متعددة مثل العلاقات التنفيذية والاستشارية والوظيفية ، كلما كان احتمال انهيار نظام الاتصالات بين هذه المستويات او بين بعضها أمرا غير مستبعد .

إن ظروفا كهذه تتطلب من الادارة الاعتراف اولا بصعوبة تنسيق الاتصالات وصعوبة تدفق المعلومات الى كل اجزاء التنظيم . ومن ثم فان الخطوة

التالية تكون فى محاولة تلافى أى انهيار او اعاقة للاتصالات بكل الطرق الممكنة والمتاحة . ومن الوسائل التى يمكن للادارة استعمالها لتجنب هذه العوائق ، (١) تخفيض عدد الوحدات الاشرافية من خلال توسيع القاعدة الاشرافية او عدد الذين يمكن ان يخضعوا لاشراف رئيس واحد . (٢) تفويض السلطة ، (٣) اعتماد اللامركزية فى بعض المواقع من التنظيم . (٤) وأخيرا السماح بنوع من الاشتراك فى الادارة .

ثالثا : المركز الوظيفى والاجتماعى

اذا القينا نظرة على الخريطة التنظيمية لأية منظمة سنجد مواقع ادارية متعددة . فهناك الرئيس الأعلى او رئيس مجلس الادارة ، وهناك المدير العام ـ ، المدراء التنفيذيون ، المدراء الاستشاريون ، رؤساء الأقسام ، رؤساء الوحدات، والشعب ، والمشرفون ، الموظفون،والعاملون . ان كل موقع من هذه المواقع تحمل فى طياتها مركزا اداريا واجتماعيا مختلف عن الآخر . فهناك مثلا مسافة وظيفية واجتماعية (بحكم المركز الادارى) بين المدير العام وبين رئيس القسم او بين ، مدير ادارة رئيسية وبين رئيس شعبة فى نفس الادارة .

هذه المسافة الوظيفية والاجتماعية يمكن ان تؤثر على اسلوب الاتصالات ومنها الرسائل المتبادلة . فحينما يستمع المرؤوس لرئيسه تبرز فى الحال مجموعة من العوامل . فالمرؤوس يقوم فى الحال بتقويم ما يسمع من عدة زوايا ، من زاوية مركزه الوظيفى الأقل من الرئيس ، خلفيته التعليمية ، الخبرة والتجربة التى يملكها مقارنة بالرئيس ، وكذلك بتقويم شخصية رئيسه .

إن اختلاف المراكز اضافة الى اختلاف المصالح ، والمشاعر السلبية التى قد تكون لدى مستقبل الاتصال تجاه رئيسه قد تؤدى الى سوء فهم للرسائل والمعلومات المتبادلة . ومن ثم فان مثل هذا الوضع لابد وان يحظى بتقدير واهتمام المديرين فى علاقاتهم مع مرؤوسيهم ـ الأمر الذى يتطلب من المدير ان يضع نفسه اولا فى موضع المرؤوس قبل توجيه رسالته اليه او الاتصال به حتى يكسر حاجز المركز والهيبة التى يشعر بها المرؤوس فى تعامله مع رئيسه .

رابعا : معارضة التغيير .

فى الوقت الذى تمثل فيه معارضة التغيير ظاهرة غير صحية (اذا كان مثل هذا التغيير سيترتب عليه زيادة فعالية العمل وكفاءة الموظف) ، الا انه شيء طبيعى لدى الكثير منا . وتنبع المعارضة عادة من الشعور بعدم الأمن ، او الخوف ، او القلق ، او عدم التكيف مع التغيير المطلوب . ان مثل ذلك يشكل فى الغالب عائقا لعملية الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس .. فقد يستقبل المرؤوس كلام رئيسه او افكاره بشكل سطحى من خلال تعابير ، الوجه ، او إيماءة الرأس ، او الصمت الذى يتم عن المعارضة ، او فهما جزئيا للحديث ، او معارضة مطلقة لموضوع الرسالة او الحديث .

عوائق أخرى

يمكن ان يضاف الى العوائق السابقة لعملية الاتصالات العوائق الخاصة بالحالة الصحية والنفسية لمستقبل الرسالة ، ظروف العمل ، مثل الحرارة والضوضاء ، البرودة ، الغبار . او عدم الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس .[١] وعدم كفاية الوقت لفهم الرسالة او تنفيذ مضمونها ، او تملق المرؤوسين للرؤساء وعدم توصيل الا ما يحقق اهدافهم الشخصية من المعلومات .

زيادة فعالية الاتصالات

رغم ان الوصول الى نظام كامل وفعال للاتصالات (يحول دون حدوث العوائق السابقة او بعضها) هو امر مرغوب فيه ، الا ان تحقيقه يعد أمرا مستحيلا على اى حال . ذلك لأن عناصر الاتصال هى عناصر انسانية ، والعواطف الانسانية لاحدود لها ولا يمكن التحكم فى كثير منها ومن هذا المنطلق فان الاقتراحات التالية لزيادة فعالية الاتصالات هى مجرد محاولة لتحسينها وزيادة كفاءتها ولا يقصد بها القضاء المبرم على العوائق السابقة .

(١) K. Roberts and C. O,Reilly III , "Failures in Upward Commanication in Organizations: Three Possible Culprits." Academy of Management Journal, Vol. 17 No. 2 (June, 1974) PP. 205 — 215

أولا : تقديم ردود الفعل المعاكسة : او استقبال المعلومات العكسية :

يستطيع موجه الرسالة ان يتعرف على ردود فعل مستقبل الرسالة من خلال الحديث المتبادل ، تعابير الوجه ، اتجاه العينين ، ايماءة الرأس ، حركات الحاجبين . ومن هذه الاشارات يستطيع الرئيس مثلا ان يعرف ما اذا كانت رسالته تحظى بالتأييد ، او المعارضة ، بالفهم ، او عدم الفهم من المرؤوس .

ولكى يتأكد الرئيس من فهم مرؤوسه لمضمون الحديث او الرساله الشفوية فربما كان من الأفضل ان يطلب منه اعادة مضمون رسالته بدلا من سؤاله عما اذا كان قد عرف المطلوب أم لا . كذلك فان من وسائل التأكد ـ التى قد يستخدمها مرسل الرسالة الى مستقبلها هى الملاحظة اثناء تنفيذ العمل المطلوب ، او فحص التقارير القادمة من مستقبل التعليمات اذا كانت هناك صعوبة فى الملاحظة الشخصية .

ثانيا : شفع الكلام بالعمل .

حتى تكون التعليمات واضحة للمرؤوسين وملزمة لهم ، فقد يكون من الأفضل ان يعمل الرئيس نفسه على تنفيذ مضمون الرسالة لكى يكون قدوة لمرؤوسيه . فمثلا اذ اصدر الرئيس او المشرف أمراً لعماله بعدم التدخين اثناء العمل فعليه ان يبدأ بنفسه أولا ، والا فلن يكون هناك معنى لهذه التعليمات اذا كان هو أول من يخالفها .

كذلك فان قول المدير انه موجود دائما بمكتبه لاستقبال أية معلومات او ملاحظات من مرؤوسيه ، لن يكون له أى قيمة أو معنى اذا كان باب مكتبه مقفلاً باستمرار أمام المرؤوسين بحجة انشغاله ، أو عقد اجتماعات ، او أى مبرر آخر .

ثالثا : قليل من تكرار الاتصال

قد يفيد قليل من تكرار المعلومات والاتصال فى التغلب على العائق الخاص بعدم فهم الرسالة الموجهة فاذا كانت الرسالة الموجهة الى المرؤوس أساسا

مكتوبة فان الرئيس قد يشفعها بمكالمة تليفونية للتأكيد على مضمونها ومن ان المرؤوس قد فهمها ويعمل بموجبها ـ كذلك قد يستدعى الرئيس مرؤوسه ويتباحث معه شفويا فيما قام به حيال تلك الرسالة . وقد يأخذ تكرار الاتصال الصورة الكتابية لمرة أخرى اذا كان الأمر المطلوب مهما جدا ويحتاج الى تفاصيل اكثر .

غير انه من المفضل عدم المبالغة فى تكرار الاتصال بأية صورة كانت وخاصة الكتابية ، لأنه قد تمضى فترة على المرؤوس يستقبل فيها هذه الرسائل بعدم اهتمام بمجرد ان يلمح مضمونها للوهلة الأولى ، ومن ثم فقد يكون مصيرها « سلة المهملات » .

رابعا : « الانصات » لا « الاستماع »

تحدثنا فى بداية هذا الجزء عن الانصات كوسيلة لتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وقلنا ان على الرئيس ان ينصت لمرؤوسه ولا يتظاهر بالانشغال .* ونتعرض هنا للانصات كوسيلة من وسائل زيادة فعالية الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس . ذلك ان الاستماع شىء والانصات الفعلى شىء آخر . والمطلوب عند الحديث ان ينصت مستقبل الرسالة لا ان يستمع فقط ان الانصات يرتبط بالفهم والاستماع قد يتحقق فى الوقت الذى يكون الذهن منصرفاً الى شىء آخر. وقد يأتى المرؤوس الى رئيسه ويتباحث معه فى موضوع معين ولكن رئيسه تارة يسجل ملاحظات فى ورقة أمامه، وتارة يرفع سماعة التليفون ، وتارة يبحث عن شىء فى أدراج مكتبه ـ وهكذا ، قد يكون الاتصال غير مفيد وقد لا يفهم الرئيس موضوع الاتصال اطلاقا او يفهم جزأً منه . وبالتأكيد فان تكرار هذا النوع من الاستماع لا يمثل ظاهرة صحية فى الاتصالات ـ وقد يتردد بعد ذلك المرؤوس فى الذهاب الى رئيسه لعرض بعض الأمور ، او تقديم بعض التقارير عن انجازات العمل . ولقد دلت بعض

* راجع الفصل السادس عشر من هذا الجزء تحت عنوان « كيف يكسب الرئيس ثقة مرؤوسيه »

الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة فى الفترة ما بين ١٩٢٧ ـ ١٩٢٩ على ان نسبة ما يقضيه المديرون فى المنظمات فى الاستماع الى مرؤوسيهم تقارب الى ٤٠٪ من وقتهم اليومى .(١)

وفى سنة ١٩٧٥ أظهرت دراسة أخرى نتائج مشابهة .(٢) ان هذا يعنى ان جزءاً كبيراً مما يدفع للمديرين من رواتب ومزايا عينية ومالية أخرى هى فى مقابل الاستماع والانصات لموظفيهم . وما دام الأمر كذلك فان المطلوب من الرؤساء هو الانصات لا الاستماع ، وعدم القفز الى النتائج او تقويم الموقف بصورة سريعة دون تبادل الرأى مع مرؤوسه والانصات اليه بعناية فائقة ـ وكما هو مطلوب من المرؤوس ان يتفهم رسالة او تعليمات رئيسه كذلك فان المطلوب من الرئيس او المدير فى المقابل ان ينصت لموظفيه وان يتفهم رسائلهم ومناقشاتهم .

خامسا : كسر حاجز الخوف والهيبة :

نظرا للمسافة الوظيفية والاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس ، ونظراً لأن الرئيس هو الذى يصدر قرارات التعيين ، والترقية أو الفصل ، او قد يوصى بها ، فان بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك ما أمكنهم حتى لا يكتشف الرئيس مصادر ضعفهم ، او انهم قد يتعرضون للارتباك فى مواجهته ، ومن ثم قد لا يستطيعون التعبير الواضح عن انفسهم .

وحتى يكسر الرؤساء حاجز الخوف عند مثل هؤلاء المرؤوسين ويستطيع من ثم تبادل المعلومات معهم بحرية كافية فان عليه ان يكون ودودا مع هؤلاء ، وان يوضح لهم ان الاتصال به هو فى مصلحتهم الشخصية أولا وقبل كل شىء .

---

(١) **Paul Rankin, "Listening Ability," Proceedings of the Ohio State Educational Conference, 9th Annual Session (Columbus, Ohio: 1929), PP. 172 — 183**

(٢) **J. Donald Weinrauch and John R. Swanda, Jr., "Examining the Significance of Listening: An Exploratory Study of Contemporary Management," ABCA Journal, Vol. 13, No.1, (Fall, 1975). PP. 25 — 32**

سادسا : كسر حاجز النفاق والتملق .

هناك من الموظفين من يشعرون بنقص ما فى جوانبهم الشخصية او من يفتقدون الكفاءة والمقدرة فى اعمالهم ـ ومن ثم يحاولون التغطية على هذه الصفات من خلال التقرب للرؤساء او التودد ، المدح ، او نقل المعلومات السارة اليهم ، او حتى نقل المعلومات غير الدقيقة والمغرضة عن بعض الزملاء .
وبطبيعة الحال فان جانبا كبيرا من هذه المعلومات قد يكون مضللا للرئيس ، وقد يتخذ على ضوئها قرارات خاطئة .

وفى مثل هذه الحالات فان المطلوب من المديرين ان يتأكدوا أولا من المعلومات التى تصلهم من مثل هؤلاء المرؤوسين قبل التصرف على ضوئها وعلى المديرين ان يعتمدوا مصادر أخرى للمعلومات اذا شعروا أنهم يتلقون معلومات مضللة . ان مثل هذا التصرفات من المديرين اذا تكررت قد تمنع مثل هذه النماذج من الافراد أن يكرروا محاولاتهم فى تزويد رؤسائهم بمثل هذه المعلومات ، وان يعملوا بعد ذلك ولأجل الوصول الى اهدافهم الشخصية على تحسين كفاءتهم فى العمل ، او قد يتركون العمل اطلاقا لأن هناك فجوة وتناقضا بين اهدافهم الشخصية وبين المصلحة العامة التى يعملون فى اطارها .

سابعا : وسائل أخرى لتحسين الاتصالات وزيادة فعاليتها .

يرى بعض الاختصاصيين ان زيادة فعالية الاتصالات يمكن ان تتحقق من خلال اتخاذ الاجراءات التالية .(١)

١ ـ انشاء نظام للاقتراحات فى المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ـ يمكن ان تستقبل آراء الموظفين وافكارهم والتى يمكن ان تحسن من اساليب العمل او زيادة الانتاجية . ان انشاء مثل هذا النظام يتيح الفرصة لبعض الموظفين الذين

---

(١) Thomas H. Inman, "Effective Management Needs: Upward and Downward Communication," in , Management 1979/80 Guilford,: Ct. The Dushkin Publishing Group,, 1979), PP. 200 — 203

يخشون مقابلات المرؤوسين فى التعبير عن آرائهم وعن سياسات المنظمة واهدافها .

ويجب ألا يكتفى بانشاء مثل هذا النظام بل لابد من اتخاذ الاجراءات الفورية نحو تطبيق الأفكار البناءة والاقتراحات المفيدة التى يمكن ان تساعد على تحقيق الأهداف او تطوير العمل .

٢ ـ تعميق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاجتماعات الدورية ـ او بعض النشاطات الاجتماعية المختلطة .

٣ ـ وضع نظام للاتصالات الداخلية وخاصة فى المنظمات الكبرى وتخصيص ادارة مستقلة مهمتها الاتصال والحصول على المعلومات من كافة الموظفين او بعضهم فى جميع المستويات الادارية ..

ملخص الفصل

تمثل الاتصالات احدى حلقات وظيفة التوجيه والقيادة . وبدون الاتصالات يصبح لا معنى للسياسات ولا اللوائح ولا الاجراءات الادارية .

وقد عرفنا الاتصالات من عدة زوايا ، وخلصنا من هذه التعريفات الى ان « الاتصالات تعنى تبادل المعلومات والآراء والافكار بين المديرين والموظفين فى كافة المستويات التنظيمية الادارية » .

وحددنا بعد ذلك عناصر الاتصالات وقلنا انها تشمل عنصرين رئيسيين هما موضوع الاتصال ، وطريقة الاتصال ـ وقد بينا ان موضوع الاتصال هو تبادل المعلومات وان هذه الأخيرة تأخذ صورتين هما المعلومات العامة عن اوضاع المنظمة وسياساتها والظروف المحيطة بها ، ومعلومات محددة تهم الموظف مثل طبيعة العمل المطلوب منه وحدود صلاحياته ومسئولياته . كذلك فقد تناولنا طرق

الاتصالات الكتابية والشفوية وحددنا المعالم البارزة لكل طريقة وعناصر القوة والضعف فى كل اسلوب .

وقد بينا أيضاً كيف تتم عملية الاتصالات وحددنا اكثر من وسيلة ، هى الكلمة المسموعة او المكتوبة ، الاتصال المباشر ، او اتخاذ الاجراء .

وانتقلنا بعد ذلك الى الحديث عن هيكل الاتصالات وحددنا الاشكال والنماذج التى يمكن ان تأخذها عملية الاتصالات مثل « نموذج الدائرة » ، نموذج الشبكة المتكاملة ، ونموذج العجلة ، وبينا مزايا وعيوب كل من هذه النمازج .

وكذلك استعرضنا قنوات الاتصالات وحددنا أهم هذه القنوات وهى الاتصالات التنازلية (من أعلى الى أسفل) الاتصالات الرأسية ، الاتصالات الأفقية ، والاتصالات الجانبية .

وفى عرضنا لأهم عوائق الاتصالات ناقشنا عدة عوائق منها ، هى على التوالى ، اللغة المستخدمة ، البناء التنظيمى ، المركز الوظيفى ، المعارضة للتغيير ، وعدة عوائق أخرى ، مثل الظروف النفسية والصحية ، ظروف العمل ، او عدم الثقة .

وقد انتهينا الى عدة اساليب فى محاولة زيادة فعالية الاتصالات الادارية اخترنا منها ، التأكد من الفهم المشترك لموضوع الاتصال ، الانصات لا الاستماع فقط ، تأكيد الكلام بالعمل ، تكرار الاتصال ، كسر حاجز الخوف والهيبة ، وكسر حاجز النفاق والتملق ، انشاء نظام للاقتراحات وتطبيق الصالح منها فعلا ، رفع مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وأخيراً انشاء ادارة مستقلة للاتصالات وخاصة فى المنظمات الكبيرة .

أسئلة للمراجعة

(س : ١) عرف ما يلى :

الاتصالات الشخصية والاتصالات التنظيمية ، موضوع الاتصال ، شبكة الاتصالات .

(س : ٢) حدد ثلاثة نماذج لشبكة الاتصالات واشرح مضامينها مستعينا فى ذلك بالرسم.

(س : ٣) كيف يمكن ان يتم انتشار الاتصالات بين اعضاء التنظيم دون اخلال بمبدأ وحدة الأمر أوخط السلطة ؟

(س : ٤) ان الاتصالات الفعاله ليست ضمانا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة طالما وان العوامل الانسانية هى محور هذه الاتصالات . ناقش

(س : ٥) ماذا تعنى الكلمة كأداة للاتصالات ؟

س ٦ ـ كيف يمكن ان تكون اللغة عائقا للاتصالات ووسيلة ايضا لزيادة فعاليتها ؟

(س : ٧) ناقش فى حدود ثلاثمائة كلمة او ثلاث صفحات ، اهم عوائق الاتصالات ، وكيفية زيادة فعاليتها

(س : ٨) ان الاستماع شيء والانصات شيء آخر . أيهما المطلوب فى عملية الاتصالات . ولماذا ؟

(س : ٩) كيف يكون التملق من جانب المرؤوسين عائقا لوصول المعلومات الدقيقة للرؤساء ـ وما هو المطلوب من جانب المديرين فى مثل هذه الظروف ؟

(س : ١٠) ارسم خريطة تنظيمية توضح عليها كافة قنوات الاتصال المحتملة مع شرح مختصر لكل منها .

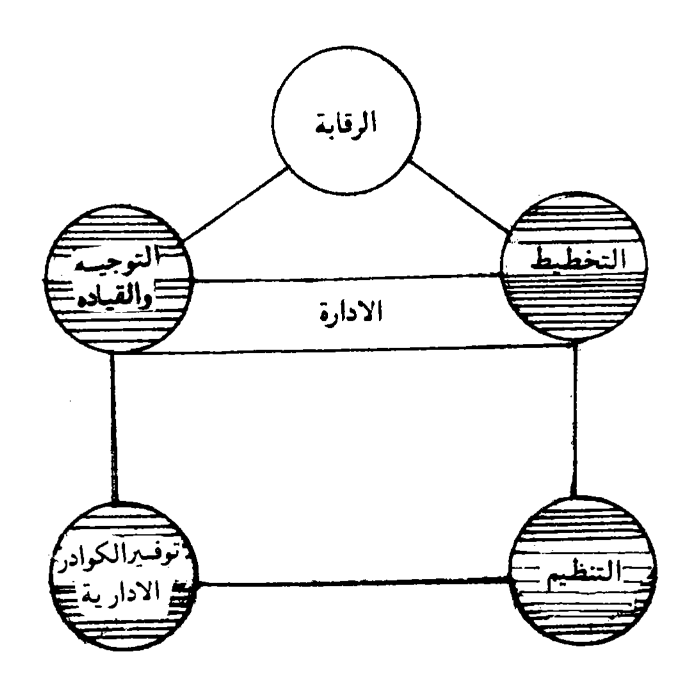
(س : ١١) من الصعوبة تحقيق أهداف المنظمة اذا لم تكن هناك اتصالات وتبادل للمعلومات . ناقش مستعرضا لماذا تعتبر الاتصالات أمرا هاما وضروريا فى المنظمات ؟

الجزء السابع

الرقابة الإدارية

الفصل العشرون : مبادئ الرقابة الادارية

الفصل الحادي والعشرون : الرقابة على مراكز النشاط بالمنظمة



الجزء السابع

الرقابة الادارية هى الوظيفة الأخيرة من وظائف الادارة فى مدرسة العملية الادارية ـ ولكنها ليست على اى حال الوظيفة الأخيرة للمديرين . فكما أسلفنا فى مقدمة هذا الكتاب فان وظائف الادارة متداخلة وان كل وظيفة تحمل فى ثناياها الوظائف الأخرى .

ان الرقابة الادارية هى الوسيلة التى تؤكد للمدير مدى نجاحه ومدى كفاءة التنظيم ككل فى تحقيق اهداف المنظمة . والرقابة من هذا المضمون تعنى ان اهدافا وخططا يجب التأكد من الوصول اليها ـ وان هذا التأكد لابد وان يتم فى اطار من تحديد المعايير ، والاشراف على التنفيذ ، ومن ثم مقارنة المنفذ بالخطط ، وتصحيح ما يحدث من انحرافات او اخطاء .

ان ما نهدف اليه فى هذا الجزء يمكن تلخيصه فيما يلى :

١ ـ ايضاح اهمية الرقابة الادارية وبيان خطواتها ، وكيفية زيادة فعاليتها .

٢ ـ تحديد بعض المواقع فى التنظيم ، والتى تحتاج الى الرقابة للتأكد من كفاءة وفعالية التنفيذ .

الفصل العشرون

مبادئ الرقابة الادارية

الأهداف التعليمية للفصل

- التعريف باهداف الرقابة واهميتها فى المنظمات.
- لايضاح متى تكون الرقابة فعالة ومتى لا تكون كذلك ؟
- لفهم الأشكال المتعددة للرقابة.
- للتعرف على ا لخطوات المطلوبة للرقابة الادارية .

موضوعات المناقشة

- مفهوم الرقابة واهميتها
- مبادىء الرقابة الادارية
- عناصر الرقابة الادارية او خطواتها
  - وضع المعايير
  - الإشرا ف
  - المقارنة بين النتائج والمعايير
  - التصحيح
- خصائص الرقابة الفعالة
- العناصر الانسانية فى الرقابة الادارية

انتهينا حتى الآن من استعراض الوظائف الادارية الخاصة بالتخطيط ، التنظيم ، توفير الكوادر الادارية ، وتقويمها وتطويرها ، والتوجيه والقيادة ، ونصل الآن الى الوظيفة الأخيرة التى يعالجها هذا الكتاب ، وهى وظيفة الرقابة الادارية والتى تهدف منها ادارة المنظمات الى التأكد من ان اهداف المنظمة ، والأفراد قد انجزت أو أنها تنجز وفقا لما هو مخطط له . ولكى تكون هذه الرقابة فعالة فلابد وان تقوم الادارة بعملية المقارنة بين النتائج المحققة وبين المعايير والانماط الرقابية الموضوعة ، وان تتخذ على ضوء هذه المقارنة التصحيحات اللازمة .

ويجب ألا يعنى ما تقدم ان الرقابة الادارية لابد وان تتم بعد الوظائف الادارية السابقة ان هذا ليس هو ما نقصده لأننا قد عرفنا فى اول هذا الكتاب ان وظائف الادارة متداخلة وان كل وظيفة منها تشمل العناصر الوظيفية الأخرى . فالتخطيط يحتاج الى التنظيم وتوجيه الأفراد والرقابة والرقابة فى حد ذاتها تحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه . كما ان الرقابة هى امر مطلوب فى كل عمل ادارى ، والا كيف يمكن للادارة ان تتأكد ان ما يتم انجازه هو المطلوب فعلا . ولعل هذا هو السبب فيما يعتقده البعض ونميل نحن معهم فى هذا الاعتقاد الى ان وظيفة الرقابة هى روح العملية الادارية فى المنظمات .

من ناحية أخرى فان استعراضنا لوظيفة الرقابة الادارية كآخر سلسلة الوظائف الادارية ينطلق من افتراض ان كل الوظائف السابقة قد تمت على الوجه المطلوب ، ومن ثم فان المطلوب هو التأكد من ان حصيلة هذه الوظائف بعد امتزاجها معا يسير فعلا فى الاتجاه الصحيح .

طبيعة الرقابة الإدارية وأهميتها

تعريف الرقابة الادارية

لقد لاحظنا فى استعراضنا لمدرسة العملية الادارية ان « هنرى فايول » قد ادرج وظيفة الرقابة كأحدى وظائف الادارة الخمس الأساسية . وهو من هذا المنطلق يرى ان تطبيق هذه الوظيفة لا يتناول العمليات الانتاجية فقط ، وانما يتناول كل جهود الادارة والأفراد ، وكل مراكز النشاطات ايضا . وفى رأيه أيضا فان الرقابة تعنى « التأكد من ان كل شىء فى المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة ، التعليمات الصادرة ، والمبادىء المعتمدة » . وهدفها كما يرى اكتشاف مواقع الضعف والاخطاء وتصحيحها ومنع تكرارها .(١)

ويرى الاداريون المحدثون اليوم ان وظيفة الرقابة الادارية ذات جانبين ، يتعلق الجانب الأول منها بمتابعة وبتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة فى المنظمة ، وتصحيح الانحرافات عند حدوثها ، اما الجانب الثانى فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد انفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة .(٢)

ومن هذا المنطلق فان تعريف الرقابة يمكن ان يأخذ الوجه التالى :

« ان الرقابة تعنى تنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط المحددة سلفا من اجل التأكد من تحقيق الأهداف المعلنة »

ومن اجل تحقيق رقابة فعالة واقتصادية فى نفس الوقت اى بأقل تكلفة ممكنة لابد ان تعرف الادارة عدة امور هى :

---

(١) H. Fayol, General and Industrlial Administration, OP. cit. P. 107

(٢) Fom Reeves and J. Woodward, "The study of Managerial Contr ol", Industrial Organization : Behavior and Control (ed.) J. Woodward (London : Oxford Univ. Press, 1970) P. 38

- ما هى الأهداف المطلوبة على وجه التحديد .
- العلاقة بين الجهود المختلفة ومدى مساهمتها الفعلية فى تحقيق الأهداف المطلوبة .
- ضرورة التخلص من كافة العوائق التى قد تحول دون تحقيق هذه الأهداف .

وبمعنى آخر فان هناك حاجة لأن تعمل الادارة على :

- وضع المعايير الرقابية **Standards**
- **الاشراف على الاعمال وفقا لهذه المعايير**
- **مقارنة الجهود المحققة بالمعايير المحددة**
- **تصحيح الانحرافات اذا وجدت .**

ان هذا التعريف يعنى ان الرقابة الادارية لا تقوم على فراغ ، وان عزلها عن بقية الوظائف الادارية الأخرى قد يسبب صعوبة بالغة فى تحقيق النتائج ، وأنها قد تصبح عديمة الفعالية اذا لم يتم ربطها بهذه الوظائف - وكلما كانت جميع هذه الوظائف مترابطة ومتناسقة كلما أمكن تحقيق فعالية الرقابة وزيادة كفاءتها .

أهمية الرقابة

وتتضح أهمية الرقابة الادارية اذا نحن ربطنا بينها وبين الخطط وكما نعلم فان الخطط تمثل ارتباطات ادارية بالقيام بجهود مستقبلة معينة تؤدى الى تحقيق اهداف سبق للادارة وان حددتها مسبقا . والرقابة من خلال هذا الارتباط تعنى التأكد من ان هذه الخطط قد تحققت او تحقق وفقا لما سبق تخطيطه . ومن خلال هذا الارتباط تبدو أهمية وضع المعايير الرقابية والتى تهدف أساسا الى تقويم الأداء كخطوة أولى فى عملية الرقابة الادارية . وفى رأى « جرين » ، فان جودة التخطيط هى التى تحدد مستوى الرقابة المطلوب ، وان هناك تناسبا عكسيا بين التخطيط والرقابة فكلما شعر المدير مثلا ان الخطط الموضوعة يغلب عليها التخمين اكثر من الدقة كلما ادى ذلك الى الاهتمام المركز من جانبه بالرقابة الادارية والعكس صحيح[1] .

(١) Thad Green, Control : The Cover For Poor Planning Managerial Planning (March-April — 1976)

كذلك تبدو أهمية الرقابة ، اذا اتخذت صورة الرقابة قبل حدوث الاخطاء وهو اسلوب يشيع استخدامه فى العمليات الانتاجية للسلع الاستهلاكية والرأسمالية . فبدلاً من الانتظار حتى حدوث الخطأ فقد تعمل الادارة على اتخاذ عدة خطوات للتأكد من ان العمل يسير وفقا للمخطط له . وعلى سبيل المثال يمكن ان تقوم الادارة المسئولة عن الانتاج باتخاذ الخطوات التالية :

١ ـ التأكد من توفر المواد اللازمة للانتاج قبل بدء العملية الانتاجية واتخاذ الاجراءات الفورية لاكمال النقص فى حالة حدوثه.

٢ ـ الفحص المنتظم والدورى على الآلات والمعدات واصلاح واحلال الاجزاء قبل حدوث العطل .

٣ ـ التأكد من جودة المواد الخام قبل البدء الفعلى فى استخدامها .

٤ ـ التأكد من توفر النوعيات المطلوبة من القوى البشرية قبل تخطيط وجدولة العمليات الانتاجية .

إن من شأن جميع هذه الخطوات أن تمنع حدوث المشاكل قبل حدوثها .

كذلك قد تتم الرقابة أثناء العمل ، مثل الرقابة على جودة الانتاج وذلك من خلال . اختيار عينة من المنتجات كل ساعة أو فى كل دورة انتاجية وفحصها للتأكد من مطابقتها للمعايير والمواصفات .

وفى الجانب المالى من العمليات الادارية فقد تتم الرقابة قبل الصرف وبعد الصرف للتأكد من أن مايصرف هو ماهو معتمد فعلاً فى الميزانيات التخطيطية ، وأن هناك فعلاً من الاعتمادات مايكفى للانفاق ، وأن هذا الانفاق يتم بصورة نظامية .

وتبدو أهمية الرقابة أيضاً فى الجانب التسويقى من نشاط المنظمات ، فهناك رقابة مطلوبة على برامج الاعلان ، قنوات التوزيع ، سياسة التسعير ، وبحوث التسويق .

إن الرقابة الادارية هى أمر بالغ الأهميه إذا نظرنا اليها أيضاً من زاوية أخرى وهى الزاوية المادية . ذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالاً باهظة ومن ثم فان الرقابة قد تجنب المنظمات بعض الأخطاء وتوفر عليها بعض التكاليف .

وأخيراً ، فان الرقابة الادارية قد تكشف للمنظمة نوعاً من المبالغة فى الخطط ، أو فى تحديد الأهداف ، أو سوءاً فى البناء التنظيمى أو نقصاً فى الكفاءة الادارية والفنية للأفراد . ومن ثم يكون المطلوب مراجعة شاملة لهذه الجوانب ومعالجتها حتى لاتتكرر الأخطاء والمشاكل .

توقيت الرقابة

لعل من المفيد ان نقف قليلا عند هذه النقطة ونسأل أنفسنا « متى يجب أن تأخذ الرقابة مكانها » ؟

الحقيقة أن الاجابة على هذا السؤال ليست بمقدار سهولة السؤال نفسه ، لأن توقيت الرقابة يتوقف على عدة عوامل منها :

١ ـ طبيعة العمل الخاضع للرقابة

٢ ـ تكلفة العمل الواجب مراقبته

٣ ـ نوعية وكفاءة المسئولين عن تنفيذ العمل

٤ ـ طبيعة الرقابة المطلوبة نفسها وهل هى رقابة تنظيمية أم رقابة تنفيذية .

غير انه اجمالاً يمكن تصنيف توقيت الرقابة الى ثلاثة انواع هى :(١)

١ ـ رقابة تنبئية (أو تقديرية)

٢ ـ رقابة اثناء العمل (الفورية)

٣ ـ رقابة تاريخية (او بعد تحقيق النتائج)

وسنقوم بشرح لهذه النماذج الزمنية للرقابة الادارية على النحو التالى :

الرقابة التنبئية : حينما يكون بامكان الادارة التنبؤ حاليا باتجاهات واحداث مستقبلة ومن ثم اتخاذ الاجراءات على ضوء هذه التنبؤات تصبح الرقابة هنا « رقابة تنبئية » وأمثلة الرقابة التنبئية هى الرقابة على « التدفق النقدى » خلال فترة زمنية مقبلة ، او الرقابة على سلوك المستهلكين فى فترة زمنية قادمة .

(١) Herbert Hicks, and C. Ray Gullett, the management of organizations (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976), PP. 499-501

فمثلا يمكن للمدير المالى ان يضع « ميزانية نقدية » تبين نواحى الصرف والايرادات المتوقعة خلال فترة تاريخية قادمة . ويستطيع المدير المالى هنا ان يتعرف على الفترات التى يمكن أن يحدث فيها عجز أو فائض نقدى من خلال التجارب والملاحظات السابقة . فاذا ما اتضح له مثلا أن عجزاً محتملا قد يحدث خلال احد شهور الميزانية فانه عندئذ يمكن ان يتخذ الاحتياطات اللازمة قبل حدوث هذا العجز وتجنب ما يمكن ان ينجم عنه من تعطل وارتباك .

كذلك يمكن استخدام اسلوب الرقابة التنبئية فى«استقصاءات المستهلكين » والتى توضح مثلا مدى رغبة هؤلاء فى شراء منتجات او خدمات المنظمة مستقبلا ، ومن ثم اعتماد نتائج هذه البحوث فى تعديل سياسات الشراء والانتاج والتسويق المستقبلة وبالتالى تجنب اى ارتباك فى هذه النشاطات مثل حدوث فائض او نقص فى بعض المنتجات خلال الفترات القادمة .

الرقابة اثناء التنفيذ : وينطوى هذا النوع من الرقابة على القياس الفورى للانحرافات عن المعايير الموضوعة . ولعل اهم ميزة لهذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الخطأ قبل حدوثه او تطوره . واهم امثلة هذا النوع من الرقابة هى الرقابة على الجودة من خلال ما يعرف « بخرائط الرقابة على الجودة » - والتى تحدد فيها حدود دنيا وعليا للجودة ، ثم تؤخذ عينة من المنتجات وما يسقط فيها بين هذه الحدود يعد مقبولا وما يخرج عن اطار هذه الحدود يعتبر مخالفا لمعيار الجودة المطلوب ، ومن ثم يتطلب الأمر تصحيحا لهذا الانحراف قبل مواصلة الانتاج الاضافى .

الرقابة التاريخية : وتتضمن الرقابة هنا مراجعة الحدث بعد حدوثه أو قياس النتائج بعد تحقيقها . وأمثلة الوسائل الرقابية المستخدمة فى هذا الاطار ، الميزانيات المالية . فحينما تعد مثلا قائمة المركز المالى ، او ميزانية المنظمة فانها تعطى صورة للادارة حول اعمال المنظمة خلال فترة زمنية سابقة مثل الشهر الماضى ، او ربع السنة الماضية ، او السنة المالية المنصرمة . وعلى الرغم من ان هذه الرقابة لا تعالج الأخطاء الماضية الا انها تقدم للادارة اداة ارشادية حول تجنب الأخطاء السابقة فى المستقبل .

ان كل الأنواع السابقة من الرقابة تقدم للادارة صورة عن الاتجاه الذى تسير فيه المنظمة حاضرا و مستقبلا . وتبدو اهميتها بصورة اوضح فى انها :

اولا : تعطى المنظمة صورة لتوقعات المستقبل ومن ثم اتخاذ الاحتياطات اللازمة قبل وقوع الاحداث أو المشاكل (الرقابة التنبئية) .

ثانيا : ضبط الانحرافات عن المعايير فى الحال واتخاذ الاجراءات التى تحول دون استفحال هذه الانحرافات او تطورها الى الاسوأ (الرقابة اثناء التنفيذ)

ثالثا : اخذ العبرة من اخطاء وتقديرات الماضى ، ومن ثم التحسب للمستقبل (الرقابة التاريخية)

ان على المنظمة اذاً ، ان تستخدم كل هذه الاساليب الرقابية وأن تعمل على تحقيق التوازن بينها فى عدم استخدام اسلوب وترك الاساليب الأخرى .

الرقابة التنظيمية ، والرقابة العملية.

يميل بعض كتاب الادارة الى التمييز بين نوعين من الرقابة الادارية هما« الرقابة التنظيمية » ، « والرقابة التنفيذية »[1] . وتتناول الرقابة التنظيمية تقويم الاداء الكلى لجوانب النشاط فى المنظمة او لأجزاء منه، مثل الرقابة على الأرباح ، العلاقة النسبية بين الأصول والخصوم ، أو النمو السنوى للمبيعات ، او النمو السنوى الاجمالى للمنظمة . وتتطلب عملية التصحيح والمعالجة هنا اتخاذ عدة اجراءات قد تشمل كل او بعض ما يلى : (١) تعديل الاهداف (٢) تعديل الخطط ، (٣) التغيير فى البناء التنظيمى ، (٤) تحسين وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية ، (٥) او زيادة حوافز العمل للموظفين .

أما « الرقابة التنفيذية » ، فهى التى تعنى بقياس وتقويم الاداء اليومى للعمليات بالمقارنة بالمعايير ـ ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ـ وأمثلة هذا النوع من الرقابة ، الرقابة على المواد الخام سواء من ناحية توفرها او مطابقتها للمواصفات ، الرقابة على جودة المنتجات ، او الرقابة على مستوى المبيعات اليومية .

(١) Richard Johnson, F remont Kast, and James Rosenzweig, The theory and Management of System, (New York : McGraw- Hill Book Co., 1973) PP. 82 -86

مبادىء وظيفة الرقابة الإدارية

ذكرنا فى بداية هذا الفصل ان وظيفة الرقابة الادارية يجب **ألا** تتم بمعزل عن الوظائف الادارية الأخرى . كذلك أوضحنا مدى ارتباط هذه الوظيفة بوظيفة التخطيط .. ومن هذا المنطلق فان المبادىء التى تحكم وظيفة الرقابة تشترك مع كثير من المبادىء التى تحكم بقية وظائف الادارة الأخرى .

وأهم المبادىء التى يجب أن تحكم وظيفة الرقابة هى كالتالى :[١]

١ ـ ان هدف الرقابة لابد وان يقود الى تسهيل تحقيق الأهداف المطلوبة .

٢ ـ المعايير : لكى تكون هناك رقابة فلابد وان تكون هناك معايير واضحة وان تكون هذه المعايير واضحة وسهلة القياس .

٣ ـ تأسيس مراكز رقابية فى العمليات الانتاجية او المواقع الادارية بحيث تغطى أهم جوانب النشاط فى المنظمة والتى يحتمل فيها حدوث الاخطاء بشكل يكلف المنظمة أموالا باهظة .

٤ ـ ستزداد كفاءة الرقابة وفعاليتها اذا اقترنت عملية الاشراف والمقارنة بين النتائج والمعايير بالتصحيح . وبطبيعة الحال فان الرقابة دون التصحيح لا تقود الى تحقيق الأهداف المطلوبة منها .

٥ ـ مبدأ « الادارة بالاستثناء » ، وهو يعنى ان على المدير ان يعطى أهمية كبيرة لتلك النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعة ، وان يتجاهل النتائج المتطابقة . فمثلا اذا كانت الميزانية المعتمدة للبحوث هى فى حدود مليون ريال للسنة المالية ، ولكن قبل نهاية العام بأربعة أشهر اتضح ان المبلغ المعتمد قد انفق بالكامل وان هناك نقصا يقدر بربع مليون ريال .. ان هذه النتيجة لابد وان تحظى بتحليل واسع من قبل المدير ومعرفة الأسباب التى أدت الى زيادة الانفاق عن المخطط له . كذلك قد يكون الموقف عكس ذلك فقد يتضح ان ما انفق على البحوث خلال السنة المالية هو نصف مليون

---

(١) Thierauf, Klekamp, and Geeding, OP. cit., PP. 635-636

ريال ولم ينفق الباقى ـ هنا ايضا يجب على المدير ان يتقصى اسباب هذا الاختلاف بين المعتمد للبحوث وبين المنصرف فعلا ـ وألا يبتهج لهذا التوفير .

٦ ـ مبدأ المرونة : وهذا يتطلب ان يخضع اسلوب الرقابة الى التغيير اذا تغيرت الظروف . فمثلا قد يختلف اسلوب الرقابة على الانتاج لآلة نصف اتوماتيكية عن آلة اتوماتيكية بالكامل تقوم ذاتيا بالرقابة على نفسها وتصحيح الخطأ ـ كذلك فان الرقابة على قسم به عشرة موظفين لابد وان يتغير فى الاسلوب اذا اتسع عدد موظفى القسم إلى عشرين موظفا أو أكثر .

٧ ـ الرقابة هى جزء من وظيفة المدير الشاملة ولا يمكن للمدير التخلى عنها او تحميل مسئوليتها الى أشخاص آخرين .

عناصر الرقابة الإدارية

لكى تكون هناك رقابة فعالة فلابد اذاً من اتخاذ عدة خطوات لعملية الرقابة. ان هذه الخطوات تمثل عناصر محددة فى عملية الرقابة وهى تأخذ الاشكال التالية :

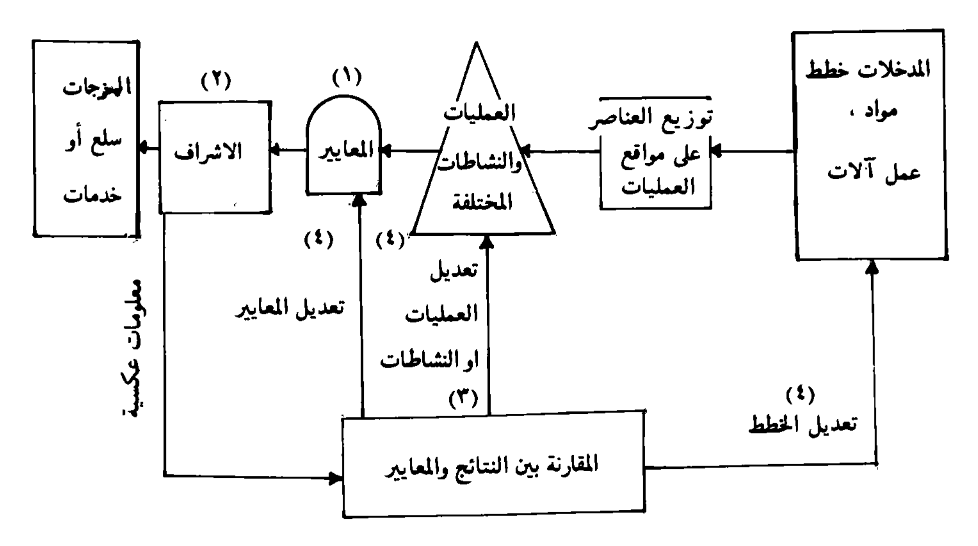
أولا : تحديد المعايير الرقابية

ثانيا : تحديد مسئولية الاشراف

ثالثا : المقارنة بين النتائج والمعايير

رابعا : التصحيح .

ويمكن توضيح هذه العناصر فى الشكل التالى :



شكل رقم(٤١): انسياب العملية الرقابية

وكما يتضح من هذا الشكل فان هناك عدة خطوات اجرائية تسبق العملية الرقابية وهى على الوجه التالى :

١ ـ التخطيط ـ اى تحديد مدخلات العملية الانتاجية من مواد وافراد وآلات .

٢ ـ تنظيم العمل وذلك من خلال توزيع المدخلات السابقة على المواقع الادارية المختلفة .

٣ ـ البدء فى العملية الانتاجية .

ويلى ذلك خطوات الرقابة الفعلية والتى تشمل التالى :

١ ـ تحديد المعايير ـ وهى الخطوة الأولى فى العملية الرقابية

٢ ـ الاشراف على العمل ومتابعة النتائج ، ومن ثم الحصول على معلومات عكسية عن سير العمل .

٣ ـ مقارنة النتائج على ضوء المعلومات مع المعايير المحددة .

٤ ـ اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتى قد تتضمن :

أ ـ تعديل الخطط

ب ـ تعديل العمليات

ج ـ تعديل المعايير .

وسوف نقوم فيما يلى بتحليل عناصر العملية الرقابية كل على حدة .

أولا : وضع المعايير

المعايير هى وحدات للقياس لنتائج وجهود النشاطات والعمليات ويمكن ان تأخذ الأشكال التالية :

١ ـ معايير كمية

٢ ـ معايير نوعية

٣ ـ معايير تكلفة (نقدية)

٤ ـ معايير زمنية

أى أن هذه المعايير يمكن ان تقيس النتائج الكمية او النوعية او النقدية او الزمنية فى المواقع المختلفة من التنظيم .

ويجب ان تكون هذه المعايير سهلة القياس وقابلة للتطبيق . ولكن يلاحظ عموما انه بينما يمكن قياس المعايير الكمية والنقدية والزمنية ، الا انه يصعب احيانا قياس المعايير النوعية .

فمثلا يمكن ان نقول ان المعايير الكمية والزمنية والتكلفة لمنتج معين لابد وان تكون كالتالى :

« انتاج ٢٠ وحدة ثلاجة فى اليوم بتكلفة قدرها ألف ريال للثلاجة الواحدة » .

غير انه حينما يأتى معيار النوعية فهنا تحدث صعوبة القياس ـ ومن ثم فقد درج على وضع حدود دنيا وعليا للمعايير النوعية يمكن الاسترشاد بها فى قبول المنتج او رفضه . فمثلا يمكن ان تحدد الادارة ان المسامير المنتجة لابد وان تكون بطول عشرة سنتميترات وان اى انتاج يزيد او ينقص بمقدار ٠٢, من المليمتر يرفض لعدم مقابلته لمعيار النوعية المطلوبة .

ويرتبط بوضع المعايير ان تحدد الادارة المواقع المختلفة لعملية القياس . وهذا يتطلب انشاء ما يسمى « بالمراكز الاستراتيجية للرقابة » والتى يجب ان تتوفر فيها الخصائص التالية :(١)

١ ـ تحديد نقطة وسط للعمليات الأساسية . فمثلا قد يقوم المراقب بعملية الرقابة خلال فترة زمنية محددة ، او ان تتم الرقابة على المنتجات فى نهاية خط التجميع وقبل شحنها للمخازن ، او ان تتم الرقابة بعد كل عملية انتاجية وقبل العملية التى تليها .

٢ ـ ان تتم مقارنة النتائج بالمعايير دون ان يؤدى ذلك الى تعطل العملية الانتاجية او احداث تلف بالمنتجات ، واذا ما تعذر ذلك فلابد وان تتوقف العملية الانتاجية حتى تتم عملية المقارنة .

٣ ـ ان تتم عملية الرقابة بشكل شامل واقتصادى فى نفس الوقت . ويعنى الشمول ان تتم الرقابة على كل المراحل الانتاجية الرئيسية للسلعة ، وعلى كل المنتجات المتعددة التى تمر فى هذه المراحل . أما الخاصية الإقتصادية فتعنى ان الرقابة لابد وان تتم على بعض المواقع الحرجة فى العملية الانتاجية وليس على كل المراحل والا ادى ذلك الى البطء فى الانتاج وزيادة التكاليف ـ وعموما فان طبيعة السلعة المنتجة واهميتها تؤثر الى حد كبير فى شمولية الرقابة او اقتصادياتها ـ وكلما كانت السلعة معقدة التركيب كلما تطلب ذلك زيادة مواقع الرقابة ، وكلما كانت بسيطة من حيث الاجزاء المكونة منها أو من حيث العملية الانتاجية كلما خفف ذلك من ضغط الرقابة على الانتاج ـ كذلك فان السلع المرتفعة الثمن تتطلب رقابة انتاجية اكثر من السلع الرخيصة ـ فالرقابة على صناعة طائرة تصبح ملحة فى كل مراحل العملية الانتاجية ، بينما الرقابة على صناعة ا لحلوى قد تكون عشوائية او فى مراحل محددة .

٤ ـ وأخيرا فان اختيار نقاط الرقابة الاستراتيجية لابد وان تكون متوازنة من حيث النوعية والكمية وهذا يعنى أن على الادارة الا تهمل الرقابة النوعية على تطوير الأفراد وتدريبهم مثلا فى مقابل التركيز على الرقابة الكمية فى مواقع المنظمة الانتاجية والتسويقية والمالية وهى التى يسهل وضع معايير كمية لها .

(١) Ibid., P. 640

ثانيا : الاشراف

بالقدر الذى تمثل فيه الوظيفة الاشرافية فى التنظيم الادارى أداةً تنظيمية الا ان هدفها فى الواقع هو هدف رقابى ، ولعل هذا يفسر لنا قولنا فى مواقع كثيرة ان وظائف الادارة متداخلة وانها تكمل بعضها البعض .

والاشراف كوظيفة رقابية لابد وان يتم على ضوء المعايير المحددة سلفا . وان تتم بهدف التأكد من أن النتائج تسير وفقا لهذه المعايير . وفى سبيل ذلك فان الاشراف قد يتخذ صورتين هما الملاحظة ـ أى ملاحظة المرؤوسين اثناء أداء اعمالهم ، وكذلك الاستشارة مع المرؤوسين . وكلتا الصورتين تعطى للمشرف او المراقب او الرئيس الفرصة للمناقشة وتعديل الانحرافات اذا لاحظ اختلافها عن المعايير المحددة .

ان هذا يعنى ان العملية الاشرافية يجب ايضا ان تتم اثناء العمل وقبل وقوع الاخطاء . فاذا كلف رئيس العمال احد عماله بعمل معين فان عليه ملاحظته وتوجيهه متى ما لاحظ ان هناك اختلافا فى طريقة الاداء ، وهذا بالتالى يضمن التصحيح الفورى بدلا من تحقيق نتائج مخالفة تماما للمعايير وتكبيد المنظمة بعض الخسائر المادية .

وتعتمد كمية الملاحظة والاشراف على عدة عوامل اهمها :

١ ـ قدرات ومهارات المرؤوسين

٢ ـ مهارة وخبرة المشرف

٣ ـ طبيعة العمل المطلوب

وفى هذا الاطار نلاحظ ان المستوى الاشرافى ومدى قربه او تراخيه يتوقف على مقدار المهارة والكفاءة العمالية ، وكلما كان المشرف متأكدا من مقدرة ومهارة مرؤوسيه كلما قلل ذلك من الجهود الاشرافية والعكس صحيح ، اى كلما انخفضت المقدرة ومستوى التدريب العمالى كلما تطلب ذلك من المشرف اشرافا وملاحظة دقيقة على اداء مرؤوسيه .

كذلك فان مقدرة المدير وخبرته فى العمل وقدرته على توضيح المطلوب بشكل دقيق ومحدد يساعد العاملين معه على فهم المطلوب منهم دون العودة اليه بشكل مكرر ـ

والمدير الجديد قد لا يستطيع ان يحدد من مرؤوسيه وبشكل دقيق متطلبات العمل وربما يحتاج هو نفسه الى من يرشده عن طبيعة مهمته ـ اى انه يحتاج فى مثل هذه الحالة الى ان يعرف هو بوجه دقيق مهام مسئولياته وان ينقلها الى المرؤوسين أولا بأول الأمر الذى يتطلب منه نوعا من الاشراف الدقيق والمتواصل .

من ناحية أخرى فان طبيعة العمل ايضا تؤثر على درجة الاشراف المطلوب ـ وكلما كان العمل جديدا او يميل الى الصعوبة والتعقيد كلما تطلب ذلك جهدا اشرافيا كبيرا من المدير ـ وكلما كان العمل روتينيا كلما قلت الجهود الاشرافية المطلوبة .

ونشير فى هذا السياق الى ان العملية الاشرافية لابد وان تأخذ فى الحسبان مبدأ حسن التعامل مع المرؤوسين ـ وألا يستغل الرئيس فرصة الاختلاف بين النتائج والمعايير لالقاء اللوم والتوبيخ على المرؤوسين ـ بل يكتفى بالتوجيه والتعليم ولكن اذا تكرر الخطأ من المرؤوس وتسبب ذلك فى احداث الخسائر فعند ذلك يمكن توجيه الانذار الى المرؤوس ، واذا تكرر بعد ذلك الخطأ يمكن للرئيس ان يتخذ اجراءاً أشد من الاجراء السابق،قد يتمثل فى الخصم ـ او الفصل من العمل . ومهما يكن من أمر فان هذه الاجراءات التأديبية يجب ان تتم بصورة خاصة بين الرئيس ومرؤوسه ، وان تكون بمثابة حساب على النتائج وليس على الموظف كشخص .

ثالثا : مقارنة النتائج بالمعايير

الخطوة الثالثة فى عناصر الرقابة الادارية هى مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير . وهى تتطلب من المديرين او المشرفين نوعا من الموضوعية والقدرة على التمييز بيما يعتبر انحرافا فعليا عن المعايير وما يمكن التجاوز عنه . ويتوقف ذلك على طبيعة العمل المنفذ والمستوى المطلوب من الاداء ـ ذلك انه قد يمكن التجاوز عن الانحراف عن المعايير اذا كان ذلك لن يؤثر فى النهاية على الهدف من السلعة او الخدمة المقدمة ، غير ان الأمر قد يصبح خطيرا حتى مع وجود نسبة ضئيلة من الانحراف اذا كانت طبيعة العمل المطلوب لا تتحمل ذلك . فمثلا لا يمكن التجاوز عن المعايير فى بعض المنتجات مثل المعدات الحساسة والادوات الدقيقة ذلك ان أية نسبة خطأ حتى ولو كانت طفيفة قد تؤثر على اداء ووظيفة المنتج .

وتتطلب هذه الخطوة من المديرين ان يجمعوا المعلومات عن الاداء ، ويقوموا بتحليلها ، وتقويمها ، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة اذا وجد ان هناك انحرافاً فعلياً بين النتائج والمعايير . وقد يقوم المدير هنا بعرض النتائج على رئيسه المباشر لاتخاذ الاجراء التصحيحى المطلوب اذا كانت سلطته تتوقف عند حد تقرير الانحراف عن المعايير الموضوعة .

وتتضمن عملية جمع المعلومات الحصول على التقارير الكتابية من المرؤوسين او التقارير الشفوية ، او ملاحظة المدير نفسه ، او الاستعانة بالعقل الالكترونى فى حالة استخدامه كأداة لحفظ المعلومات وتحليلها .

ثم يلى جمع المعلومات عملية تصنيفها وتحليلها للوقوف على ما اذا كان هناك فعلاً انحراف عن المعايير أم لا .

ويمكن ان يتوصل المدير الى تحديد الانحراف بسهولة ويسر اذا كانت المقارنة تحمل الطابع الكمى ـ غير انه فى بعض الأحيان يصعب على المديرين تحديد الانحراف نظرا لأن بعض العمليات الادارية وخاصة المكتبية منها يصعب تعريفها ومن ثم قياس مستوى الاداء فيها . وهنا يصبح الحكم الشخصى للمدير هو المعيار الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه . وحينما يحدث هذا فان على المدير ان يكون منطقيا وعادلا فى حكمه . وحين يصطدم هذا الحكم بمعارضة قوية من الآخرين فلابد عندئذ من الوصول الى حل وسط على حد رأى ثومبسون.[1]

رابعا : تصحيح الانحرافات

هذه هى الخطوة الأخيرة فى العملية الرقابية وهى تتضمن تصحيح أية انحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير .

وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر ادارى أعلى من الادارة التى وقع فيها الانحراف ـ أو من نفس مدير الادارة اذا كانت سلطاته المفوضة تسمح له بذلك .

(١) James D. Thompson, Organizations in Action, (New York : McGrow hill Book Co. 1967), P. 134

وقد نلاحظ هنا ان الانحراف عن النتائج لم يكن بسبب خلل فى طريقة العمل أو فى الكميات المستخدمة من العناصر أو فى التوقيت الزمنى للعمل ، فقد تتم كل هذه الاجراءات وفقا للخطط المعدة سلفا .. ومع ذلك يحدث انحراف عن المعايير المتوقعة .

ان هذا بالتالى يعنى ان الانحراف عن المعايير هو امر خارج حدود المسئولين عن التنفيذ ـ ومن ثم فقد يستدعى الأمر عندئذ اعادة تقييم الموقف ومعرفة الأسباب الفعلية وراء هذا الانحراف وقد تتضح النتائج فى أى صورة من الصور التالية :

- ان هناك مبالغة فى تحديد المعايير
- ان هناك مبالغة فى الأهداف
- ان هناك سوءاً فى تصميم العمليات
- ان هناك خللا فى التنظيم

ومهما كان السبب فى الانحراف فان الأمر يتطلب تصحيحا جذريا يقضى على المشكلة من أساسها . ولعل مما يعطى الأمر أهمية بالغة هو تعيين او تحديد شخص مسئول عن عملية التصحيح يتولى مراجعة الانحراف ودراسة اسبابه وتحديد الحلول الفورية العاجلة والحلول الجذرية الطويلة الأجل لضمان عدم تكرار الانحراف .[1]

فاذا كانت النتائج الأولية تشير الى التأخر فى انتاج طلبية عما هو محدد لها لمدة أسبوع مثلا ، فان الاجراء الفورى فى هذه الحالة لابد وان يتم على اساس تجنب هذا التأخير بأى طريقة ممكنة ، ثم يلى بعد ذلك تقصى اسباب التأخير وتحديد المسئولية ، ووضع الحلول الجذرية الطويلة الأجل لمنع تكرار مثل هذا التأخير . وعلى الشخص المسئول عن اتخاذ اجراءات التصحيح ان يرفع تقريرا بعمله الى رئيسه المباشر عن الخطوات المتخذة لأن رئيسه يهمه الحصول على معلومات فى هذا الاطار بحكم مركزه فى التنظيم ـ وحتى تصبح لديه الخلفية عما يجرى فى ادارته .

---

(1) George Terry, Principles of Management, OP. cit., P. 543

خصائص الرقابة الفعالة

لكى تحقق الرقابة الادارية الأهداف التى تتوخاها منها الادارة فانها لا بد وان تتوفر فيها الخصائص التالية ، سواء كانت هذه الرقابة ادارية بشرية ، أو ادارية آلية (من خلال استخدام العقل الالكترونى) ، او رقابة تجمع بين الأسلوبين .

أولا : ان الوسيلة الرقابية المستخدمة لا بد وان تعكس طبيعة العمل المطلوب . فالوسيلة الرقابية المستخدمة فى الانتاج لن تكون مناسبة بالتالى للتسويق او التمويل . كذلك فان الوسائل الرقابية التى يمكن استخدامها بالنسبة للمنظمات الصغيرة لا بد وان تختلف عن مثيلتها فى المنظمات الكبرى . وكلما كانت الوسيلة الرقابية المستخدمة متناسبة مع طبيعة العمل كلما أدى ذلك الى تحقيق فعالية الرقابة ، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة ادارة وافراداً(١)

ثانيا : لا بد وان تكون الوسائل الرقابية المستخدمة مفهومة واقتصادية فى نفس الوقت . ذلك انه من الصعب مثلا استخدام وسائل رقابية متقدمة ومعقدة فى ظل ظروف عمل تتميز بعدم التدريب الكافى للقوى البشرية او عدم توفر الخبرة الادايه والفنية التى تتناسب مع هذه الوسائل .

كذلك فان الوسائل الرقابية المستخدمة لا بد وان تكون منخفضة التكاليف والا انتفى الهدف من الرقابة وهو تجنيب المنظمة بعض الخسائر الناجمة عن اختلاف النتائج عن المعايير .

ثالثا : اتخاذ الاجراءات الفورية للتصحيح وعدم التأخير .

رابعا : استخدام جميع وسائل الرقابة المتاحة ، وهى الرقابة التنبؤية والفورية ، والتاريخية .

خامسا : ان تكون الرقابة موضوعية وليست شخصية اى ألا تنظر الى الشخص الذى سبب الانحراف بل الى اسباب الانحراف. وحتى يمكن تجنب الازدواجية فى

---

(١) H. Knootz and C. O'Donnel, OP., P. 586

البحث عن الاسباب فان الرقابة الـكمية تقدم وسيلة افضل من ناحية موضوعيتها عن الرقابة النوعية والتى قد تعتمد الى حد كبير على حكم المدير وتقديره وهو أمر قد يتعرض للتحيز الشخصى ومن ثم قد يصطدم باعتراضات الآخرين.

سادسا : المرونة:ولا بد هنا ان تتغير اساليب الرقابة بتغير الظروف

سابعا : ان تنظر الى المستقبل .. وهذا يعنى ان اخطاء اليوم لا بد وان تكون عبرة للمستقبل ـ ولتحقيق الاستفادة من الاخطاء فان هذا يحتم على الادارة الدقـة فى استخدام الرقابة التنبؤية .

ثامنا : ان تقود الرقابة الى التصحيح ، والى ارشاد الادارة حول أفضل الاساليب الى تحسين فعالية الاداء التنظيمى والتنفيذى .

تاسعا : تجاوب الأفراد مع أنظمة ووسائل الرقابة

العناصر الإنسانية فى الرقابة الإدارية

كما يتضح من اشارتنا السابقة حول ضرورة تجاوب الأفراد العاملين مع انظمة ووسائل الرقابة فان هذا التجاوب هو أمر حيوى لنجاح الرقابة وزيادة كفاءتها .

ان الرقابة عموما تثير الاعتراض سواء فى حياتنا العملية او الاجتماعية ، فنحن قد نعترض على بعض الأنظمة المنزلية التى تهدف الى الحفاظ على الشكل التنظيمـى لأثاث المنزل،أو قد نعترض على أوامر الوالدين بأن نتصرف فى حدود معينة بالنسبة للسهر خارج المنزل ، أو الانضمام لأى نشاط اجتماعى خارجه .

كذلك كموظفين وعمال قد نعترض على بعض القرارات الادارية التى تهدف الى تنظيم العمل أو حماية ممتلكات المنظمة أو حماية الأفراد أنفسهم . وعلى سبيل المثال كثيراً ماتلقى الاوامر الادارية الخاصة بانظمة السلامة مثـل لبس الاقنعـة الواقيـة او القفازات اليدوية بعض المعارضة والنفور من العمال فى الوقت الذى تهدف فيه هذه الاجراءات الى سلامتهم وحمايتهم من حوادث العمل .

وحتى يمكن تعميق مفهوم واهداف الرقابة لدى العاملين فانه يفضل ان يقوم المدير بترويج الرقابة فهما وهدفا وأسلوبا.وذلك من خلال اقناع موظفيه بأن الرقابة هى اولا وقبل كل شيء من أجل تحسين ادائهم وكفاءتهم فى العمل ، ومن أجل ان يكتسبوا مزيداً من التقدير والاحترام ومن أجل أن يحقق قسمهم مركزا تنافسيا أفضل بالنسبة للأقسام الأخرى فى المنظمة.

لقد رأينا عند استعراضنا لنظريات واساليب التحفيز ان اخبار العاملين بأنك تتوقع منهم انتاجا وعملا طيبا يدفعهم فعلا الى بذل الجهود المضاعفة نحو تحقيق ذلك ، لأن مثل هذا يحقق لهم « حب الانجاز » ومن ثم تحصيل التقدير والثناء والاحترام من الآخرين . والانجاز واحترام الآخرين كما سبق وان رأيناهما من ضمن المتطلبات الانسانية التى يحرص عليها الأفراد فى حياتهم الاجتماعية والعملية . ومن هنا فان ترويج الحماس وتحريك دوافع الانجاز والظهور يجب ان تستخدم من قبل المديرين كوسيلة ايجابية فى تحقيق فعالية الرقابة هدفا وأسلوبا .

وبالاضافة الى توليد حماس الأفراد واقناعهم بأهمية الرقابة فى تحقيق الانجاز وحتمية الحصول على ثناء واحترام الآخرين ، فان على المديرين ايضا **ألا** يتهاونوا فى شرح وتفهيم العاملين بالمعايير الرقابية المستخدمة وطريقة قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير ، وتقويم العمل المنجز . كذلك فان على الادارة ان تقوم بشرح اى تغيير يحدث فى المعايير او الأدوات الرقابية المستخدمة . ان مثل هذا يسمح بنوع من المشاركة والتعبير عن آراء القاعدة الوظيفية ، وهو أمر مرغوب من الناحية الادارية كما لاحظنا من قبل .

كذلك فقد يكون من الافضل ان يعمل المديرون على احالة نتائج العمل الكمية والنوعية الى العاملين انفسهم لتقويمها ومن ثم تصحيح اخطائهم ـ ومتى ما تكررت الاخطاء والانحرافات فعند ذلك يمكن ان يشترك المدير معهم لدراسة موسعة عن الاسباب ومحاولة التغلب عليها .

كذلك فقد يكون من الاساليب الادارية فى تحقيق تفاعل العاملين مع نظم الرقابة هو عمل المسابقات بين الافراد او الاقسام حول تحقيق الأهداف المطلوبة نوعاً ، وكماً ،

ووقتا ، وتكلفة ، ومن ثم اعطاء جائزة تقديرية للفرد او القسم الذى حقق أفضل النتائج بالقياس بالمعايير الموضوعة .

ملخص الفصل

تناولنا فى هذا الفصل عدداً من المبادىء العامة فى الرقابة الادارية تتعلق بمفهوم الرقابة واهميتها وأنواعها وتوقيتها .

وقد اتفقنا ان الرقابة الفعالة هى التى تهدف الى التأكد من ان النتائج المحققة تسير وفقا للأهداف او الخطط المحددة سلفا . وقد اوضحنا انه لكى تكون هناك رقابة فلا بد من اتباع عدة خطوات اسميناها بعناصر الرقابة ، وهى وضع المعايير ، الاشراف على التنفيذ ،(والذى يهدف الى تقويم النتائج أولا بأول وتصحيح الانحرافات قبل تطورها) مقارنه النتائج بالمعايير ، وأخيراً تصحيح الانحرافات .

كذلك تناولنا اهمية الرقابة وحددنا ان هذه الاهمية تنبع من اهمية ارتباط هذه الوظيفة بوظائف الادارة الأخرى وخصوصا التخطيط ، وان الرقابة قدتغطى على عيوب الخطط السيئة . وانها أيضا قد تكشف للادارة ان هناك مبالغة فى الاهداف او الخطط او سوءاً فى تصميم العمليات والبناء التنظيمى او نوعية القوى البشرية .

وقد اوضحنا ان الرقابة الادارية من حيث التوقيت قد تتخذ أشكالا ثلاثة ، هى الرقابة التنبؤية أو التقديرية ، الرقابة الفورية ، والرقابة التاريخية .

ثم انتقلنا بعد ذلك الى شرح مفصل عن خطوات الرقابة واتبعناه بشرح موسع عن خصائص الرقابة الفعالة . وحددنا هنا مجموعة من الخصائص أهمها ، ان الرقابة لا بد وان تعكس طبيعة العمل المراقب، ضرورة اتخاذ الاجراءات الفورية للتصحيح ، وضوح المعايير ، شمولية الرقابة واقتصادياتها ، المرونة ، وأخيراً تجاوب العاملين معها هدفا واسلوبا .

وأخيراً ، انتقلنا الى الجانب الانسانى فى الرقابة واوضحنا ان على المديرين ان يسلكوا فى اقناع العاملين وتجاوبهم مع الرقابة عدة اساليب منها التحفيز ، وضوح المعايير وشرحها لهم ، اشراكهم فى مناقشة النتائج وأخيراً تشجيع المسابقات بين الأفراد والأقسام ، واعطاء الجوائز لمن استطاع منهم الوصول الى المعايير الموضوعة .

أسئلة للمراجعة

س ١ عرف ما يلى :
الرقابة الادارية ، الرقابة التاريخية ، الرقابة الفورية .
س ٢ اكتب تقريرا موسعا بأهم الخطوات الرقابية .
س ٣ ناقش المبادىء التى يجب توفرها أو تحقيقها فى الوظيفة الرقابية .
س ٤ ماذا يعنى الربط بين فعالية الرقابة وتجاوب العناصر الانسانية معها هدفا وأسلوبا ؟
س ٥ الرقابة الادارية هى غطاء للتخطيط السىء . ناقش
س ٦ لماذا تصبح الرقابة الادارية أمراً جوهريا ومطلوبا فى كل المنظمات ؟
س ٧ ما هى المعايير ، وما هى أشكالها ـ وماذا تعنى « بمراكز الرقابة الاستراتيجية ؟

الفصل الحادي والعشرون

الرّقابة على مراكز النشاط بالمنظمة

الأهداف التعليمية للفصل

* توضيح أهمية الرقابة على النشاطات الانتاجية للمنظمة
* التعريف بأهم مراكز الرقابة فى المنظمة
* توضيح وظائف الرقابة المختلفة فى كل نشاط من نشاطات المنظمة والكيفية التى تتم بها عملية الرقابة .

موضوعات المناقشة

- المواقع الرئيسية للرقابة الشاملة
- * الرقابة على النشاطات المالية
  - * قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر)
  - * قائمة المركز المالى
  - * قائمة التدفق النقدى (حساب النقدية)
  - * الميزانية
  - * النسب المالية
- * الرقابة على النشاط الانتاجى
  - * الرقابة على الانتاج
  - * الرقابة على الجودة
- * الرقابة على المبيعات
  - * الرقابة على حجم المبيعات
  - * الرقابة على جهود ومصروفات البيع

حينما استعرضنا أهداف منظمات الاعمال فى الفصل الثانى من هذا الكتاب ذكرنا ان الحافز المالى الخاص بتحقيق الربح يمثل الهدف الأساسى لمعظم المنظمات ، إذ بدون تحقيق هذا الهدف يفقد المشروع معناه سواء بالنسبة للمستثمر او المستهلك او المجتمع ككل .

وما دام ان تحقيق الربح هو الاساس فى استمرار تقديم خدمات ومنتجات المنظمات ، وتقدمها وازدهارها فان الرقابة على مراكز النشاط المختلفة تصبح امراً ضرورياً ومطلباً ملحاً للتأكد من أن المنظمة تسير فعلا فى الطريق الصحيح . ان هدف الرقابة هنا ليس التأكد من مدى مطابقة نتائج وظيفة معينة او ادارة معينة للأهداف المطلوبة ، بقدر ما هو التأكد من فعالية النظام الكلى فى المنظمة من خلال قياس وتقويم الأداء لقطاعات رئيسية فى النشاط القائم .

واهتمام المديرين بهذا النوع من الرقابة لا ينحصر فقط على اعمال اقسامهم اليومية بل يتعداه الى النظر الى تقويم اعمال المنظمة ككل ، ومن ثم موقعهم فى المنظمة ، وربط نتائجهم بالأهداف العامة الكلية وذلك من خلال التوازن بين الأهداف والجهود فى كل مواقع النشاط المختلفة . فالمدير من هذا المنطلق مثل عضو فريق كرة القدم فى ساحة الملعب ، او عضو الفرقة الموسيقية .

المواقع الرئيسيّة للرقابة الشاملة

هناك عدة مواقع فى النشاط التنظيمى تقتضى رقابتها بهدف التعرف على الاتجاه الذى تسير فيه المنظمة . وأهم هذه المواقع هى ما يلى :[١]

(١) G. Terry, Principles of Management, op. cit., p. 559-560

١ ـ حالة السوق (التسويق) او الرقابة على المبيعات .
٢ ـ الربحية
٣ ـ مصادر المواد واستخداماتها
٤ ـ اداء الموظفين اداريين وعاملين
٥ ـ المصادر المالية
٦ ـ الانتاجية والجودة (مراقبة الانتاج ومراقبة الجودة)
٧ ـ الموارد الطبيعية
٨ ـ المسئولية الاجتماعية

وبتطبيق الرقابة على هذه المواقع فانه يصبح باستطاعة الادارة التعرف على والتحكم فى الخسائر المحتملة فى المبيعات ، الخسائر فى المواد ، نقص الارباح ، أوضاع القوى العاملة ، استخدامات رأس المال والموارد المالية الاخرى ، والكيفية التى يستغل بها وقت العمل .

وعلى سبيل المثال نوضح نوعا من هذه المواقع الرقابية وهو مصادر الحصول على المواد واستخداماتها . وهنا نتساءل عن كيفية الرقابة الممكنة على هذا الجانب ؟ والاجابة يمكن ان تتحدد على النحو التالى :

أولا : بالنسبة للشراء : وهنا يجب التأكد من ان الشراء قد تم وسجل على أسس العروض التنافسية المقدمة ، وانه قد تم الالتزام من الموردين بالمواصفات المحددة للمواد ، وكذلك بتواريخ التسليم .

ثانيا : بالنسبة للاستلام : فحص المواد ، التأكد من الكمية او الوزن ، المواد التالفة ، التعبئة ، وكذلك نوعية المواد المرسلة .

ثالثا : فى المصنع : متى يتم احضار المواد لبدء العمل ، الاحتفاظ بسجلات الانتاج ، والتأكد من صحتها وعدم سوء استخدام المواد واتلافها ، اخلاء مواقع الآلات من بقايا المواد عند بدء كل وردية عمل ، وكذلك الاحتفاظ بمواقع تخزين المواد ، بالقرب من الآلات وفى مناطق أمينة تحسبا من التلف او الضياع .

ونظرا لأن استعراض جميع مراكز الرقابة الشاملة فى المنظمة هو أمر يخرج عن اطار هذا الكتاب ويدخل فى التخصصات الفرعية لعلم ادارة الاعمال مثل الانتاج والافراد والتسويق ، فإننا سنكتفى فى هذا الفصل ببعض من نماذج هذه الرقابة وهى الرقابة المالية (والتى تعكس فى الواقع كل مراكز النشاط وفعاليتها فى التنظيم) ، الرقابة على الانتاج والجودة ، والرقابة على المبيعات .

الرقابة على النشاطات المالية

تمثل الرقابة المالية على النشاطات والجهود العملية فى المنظمات وسيلة جزئية من مجموعة الوسائل المتاحة لقياس كفاءة وفعالية الاداء . والواقع ان الرقابة المالية وان كانت تمثل قياسا جزئيا لفاعلية الادارة الا انها قد تعكس اجمالى النشاط العام فى المنظمة من انتاج وتسويق وافراد ـ وتحقيق الارباح وتحسن المركز المالى للمنظمة شهراً بعد آخر او سنة بعد أخرى يمكن أن يكون دليلا على فعالية السياسات المختلفة فى المنظمة وعلى صوابية الخطط والأهداف ـ غير ان هذا يجب ألا يثنينا عن البحث عن الخطأ او الانحراف فى كل مواقع النشاطات المختلفة بالمنظمة . فقد تكون الأرباح المحققة ، نتيجة انخفاض فى التكاليف ناجم عن انخفاض فى مستوى الجودة ، أو انخفاض فى المزايا المادية والعينية الممنوحة للموظفين والعمال بالقياس بالمنظمات المنافسة . او المبالغة فى رفع السعر . ومتى ما حدث مثل هذا فان النتيجة المؤكدة هى ان هذه الأرباح لن تستمر طويلا .

من هنا فان الرقابة المالية يجب ألا تستند فقط على قوائم الدخل او الربح او الخسارة بل يجب ان تتضمن عدة أنواع من الرقابة الى جانب ذلك ، يمكن التعبير عنها فى استخدام المعلومات المحاسبية المصاغة فى القوائم الماليه والمحاسبية التالية :

١ ـ قائمة الدخل ، (حساب الأرباح والخسائر) Income Statement

٢ ـ قائمة المركز المالى Balance Sheet

٣ ـ قائمة التدفق النقدى (النقدية) Cash-flow Statement

٤ ـ الميزانية

٥ ـ النسب المالية

اولا : قائمة الدخل (حساب الارباح والخسائر)

تهدف قائمة الدخل او حساب الأرباح والخسائر الى قياس نجاح المنظمة وقدرتها فى تحقيق الربح خلال السنة المالية السابقة او تجنب الخسارة ، وقد تعد هذه القوائم كل ستة أشهر او ان تكون ربع سنوية بالاضافة الى القائمة السنوية . وتتكون قائمة الدخل من العناصر الأساسية التالية :

١ ـ الايرادات المباشرة من عملية بيع المنتجات او الخدمات وتسمى « بالدخل الاجمالى » وهو يساوى مجموع الايرادات ناقصا تكلفة المنتجات أو الخدمات .

٢ ـ المصروفات الادارية .

٣ ـ صافى الأرباح والناجم عن طرح المصروفات الادارية من اجمالى الدخل السنوى المحقق ـ او صافى الخسارة والذى قد يتحقق نتيجة زيادة المصروفات على الدخل الاجمالى .

ويمكن توضيح العناصر الثلاثة السابقة فى الشكل التالى لحساب الارباح والخسائر لمنظمة وهمية .

حساب الأرباح والخسائر للسنة المالية المنتهية فى ٣٠ ذو الحجة ١٤٠٠هـ
(بالريالات)

ايرادات البيع	٧,٥٠٠,٠٠٠ د.س. *	
تكلفة المنتجات	٥,٠٠٠,٠٠٠	
اجمالى الدخل		٢,٥٠٠,٠٠٠ د.س.
المصروفات الادارية		
الاستهلاكات	٢٥٠,٠٠٠	
الماء ، الكهرباء ، التليفون	٧٥,٠٠٠	
الرواتب والأجور	١,٢٠٠,٠٠٠	
اجمالى المصروفات		١,٦٠٠,٠٠٠
صافى الدخل (الربح)		٩٠٠,٠٠٠ د. س.

شكل رقم (١) حساب الأرباح والخسائر او قائمة الدخل

وكما يلاحظ فى هذه القائمة فانها لا تعطى الا حساب سنة واحدة هى السنة المالية المنتهية فى ٣٠ ذو الحجة ١٤٠٠ هـ والحقيقة انه يمكن الاستفادة من هذه القوائم الى جانب معرفة الأوضاع الربحية الحاضرة فى عمل المقارنة خلال فترات سابقة . اذ يمكن تصميم هذه القائمة بحيث تشمل مثلا السنة المالية الحالية والسنة المالية السابقة . ومن خلال مقارنة حسابات المبيعات ، المصروفات ، والأرباح لعدة فترات يمكن للادارة ان تتعرف على الاتجاهات الايجابية والسلبية فى عمليات المنظمة . فمثلا اذا لاحظت الادارة زيادة نسبة

---

* د . س . (ريال سعودى)

المصروفات الى الأرباح فان هذا يدعوها بالتالى الى التحرى ومن ثم قياس فعالية الادارة بالنسبة الى مساهمتها .

ثانيا : قائمة المركز المالى

فى الوقت الذى تقدم لنا فيه قائمة الدخل او حساب الأرباح والخسائر نتائج اعمال المنظمة خلال فترة زمنية سابقة ، فان قائمة المركز المالى تعطينا او تصور لنا المركز المالى الحالى للمنظمة .

وتتكون قائمة المركز المالى من ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١ ـ **الأصول** : وهى تصنف بدورها الى « اصول ثابتة »و« واصول متداولة » (جارية) وتمثل « الأصول الثابتة » ممتلكات المنظمة المنقولة وغير المنقولة ذات الاستخدامات الطويلة الأجل ، مثل الأراضى ، والمبانى ، والمعدات . اما الأصول المتداولة فهى الممتلكات التى يمكن تحويلها الى أموال سائلة او بيعها ، او استخدامها خلال السنة المالية ـ وأمثلة هذه الاصول ، الاموال النقدية بالصندوق أو البنوك ، البضائع الموجودة بالمخازن أو تحت الصنع ، وحسابات المدينين .

٢ ـ **الخصوم** : وتمثل التزامات المنظمة تجاه الغير . وهى كالأصول يمكن تصنيفها الى خصوم متداولة (جارية) وخصوم طويلة الاجل . ويمكن ان تشمل الخصوم المتداولة حسابات الدائنين للمنظمة ، رواتب وأجور الموظفين والعاملين ، الضرائب او الزكاة المستحقة ، وفوائد القروض . أما الخصوم الطويلة الأجل فيمكن ان تشمل على القروض الطويلة الأجل .

٣ ـ **رأس المال** : وهو يمثل الأموال الأساسية للمساهمين ، زائدا أية حقوق استثمارية متراكمة من السنوات السابقة . ويمكن التعبير عن حقوق المساهمين او المستثمرين من خلال المعادلة البسيطة التالية :

حقوق المساهمين = الأصول - الخصوم .

كذلك يمكن تصوير العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة من خلال المعادلة التالية :

الأصول = الخصوم + رأس المال (حقوق المساهمين او المستثمرين)

ويقدم لنا الشكل التالى صورة توضيحية عن قائمة مقارنة للمركز المالى تبين أهم عناصره خلال فترتين زمنيتين هما السنة الحالية والسنة الماضية .

ولعل اهم فائدة يمكن ان تقدمها مثل هذه القوائم للمديرين هى انها تقدم وسيلة قياس وتقويم للاداء الكلى للمنظمة من فترة لأخرى تستطيع من خلالها الادارة التعرف على المواقع التى تحتاج الى التعديل والتغيير فى نشاطات وجهود المنظمة المختلفة .

شكل رقم (٢) قائمة المركز المالى للسنة الحالية والسنة الماضية

الأصول	السنة المالية الحالية	السنة المالية السابقة
الأصول الثابتة		
الأراضى	×××	×××
المبانى	×××	×××
المعدات والآلات	×××	×××
الأثاث	×××	×××
مجموع الأصول الثابتة	××××	××××
الأصول المتداولة (الجارية)		
النقدية بالصندوق	×××	×××
النقدية بالبنوك	×××	×××
حساب المدينين	×××	×××
الموجود بالمخازن	×××	×××
مجموع الاصول المتداولة	××××	×××
اجمال الاصول	×××××	×××××
الخصوم		
الخصوم الثابتة		

تابع شكل رقم (٢) قائمة المركز المالى للسنة الحالية والسنة الماضية

الأصول	السنة المالية الحالية	السنة المالية السابقة
القروض الطويلة الاجل	xxxx	xxxx
الخصوم المتداولة (الجارية)		
حسابات الدائنين	xxx	xxx
رواتب وأجور	xxx	xxx
فوائد القروض	xxx	xxx
الزكاة او الضرائب	xxx	xxx
مجموع الخصوم المتداولة	xxxx	xxxx
اجمالى الخصوم	xxxxx	xxxxx
حقـوق المستثمريـن (راس المال)		
الأسهم	xxx	xxx
الاحتياطيات	xxx	xxx
الأرباح المرحلة	xxx	xxx
مجموع حقوق المستثمرين	xxxx	xxxx
اجمال الخصوم ورأس المال	xxxxxx	xxxxxx

ثالثاً : قائمة التدفق النقدى*

وتمثل قائمة التدفق النقدى (النقد الـوارد والصـادر) مصـادر النقديـة

* ليس بالضرورة ان تمثل النقدية أوراقا ماليه فقط ، بل يمكن ان تشمل الى جانب ذلك الشيكات المستحقة ، أو الكمبيالات ، أو أية أوراق وضمانات قابلة للتحويل الى أوراق مالية خلال فترة قصيرة الأجل .

الداخلة للمنظمة من عملياتها أو استثماراتها المختلفه ـ وأمثلتها النقدية الواردة من صافى الدخل المحقق من المبيعات ، خصومات الاستهلاكات ، أو قيمة الأسهم المصدرة خلال السنة المالية ـ كذلك يمكن أن تشمل النقدية الصادرة المصروفات التى تدفعها المنظمة فى شراء بعض الممتلكات ، أو تسديد فوائد القروض ، أو أقساطها .

وتخدم هذه القائمة كأداة رقابية الادارة فى كونها تقدم لها وسيلة تحليلية للأوضاع النقدية الحاضرة ومدى فعالية ادارة الأموال فى المنظمة . كذلك تخدم هذه القائمة إدارة المنظمة فى جانب آخر هو اكتشاف نواحى العجز أو الفائض الحاضر ، وكذلك التنبؤ بهذه الجوانب فى المستقبل ـ وعلى ضوء هذا التنبؤ تستطيع الادارة أن تتخذ الاحتياطات اللازمة أما بالحصول على قروض لمواجهة العجز المالى المحتمل ، أو باستثمار الأموال الفائضه المتوقعة بدلاً من تعطيلها .

ويقدم لنا الشكل التالى صورة توضيحية لمثل هذه القائمة .

شكل رقم (٣) قائمة التدفق المالى (النقدية فى نهاية العام المالى ٣٠ ذو الحجة ١٤٠٠ هـ

الرصيد النقدى فى ٣٠ ذو الحجة ١٣٩٩هـ		٢٠٠,٠٠٠
النقدية الواردة		
صافى ايراد المبيعات	٩٠٠,٠٠٠	
الاستهلاكات	٢٥٠,٠٠٠	
اسهم جديدة	٥,٠٠٠,٠٠٠	
مجموع النقدية المتوفرة		٦,١٥٠,٠٠٠
		٦,٣٥٠,٠٠٠
النقدية المنصرفة		
تسديد قروض	٣,٠٠٠,٠٠٠	
شراء مبنى	١,٥٠٠,٠٠٠	
مجموع النقدية المنصرفة		٤,٥٠٠,٠٠٠
الرصيد النقدى فى ٣٠ ذو الحجة ١٤٠٠ هـ		١,٨٥٠,٠٠٠

رابعاً : الرقابة من خلال الميزانيات

الميزانية هى عبارة عن تقرير رقمى بخطط مستقبلة لنشاطات وعمليات المنظمة ، وهى إلى كونها وسيلة تخطيطية فانها أيضاً وسيلة رقابية . فالميزانية اذاً ذات شقين ، شق تخطيطى يهدف الى تأكيد قدرة المنظمة على الالتزام بتوفير موارد مالية وبشرية معينة خلال فترة مقبلة ، وكذلك الى التأكيد على ضرورة استخدام هذه الموارد بفعالية وكفاءة حتى يمكن تحقيق الأهداف القصيرة الأجل المطلوب تحقيقها . أما الشق الذى يعنى بوظيفة الميزانية الرقابية فينطلق من خلال عملية القياس والمقارنة بين ما هو محدد فى خطة الميزانية وبين التكاليف الفعلية المحققة [1] .

والميزانية قد تكون شاملة لكل أوجه النشاط ، وقد تكون متخصصة لكل نشاط على حدة ، فقد نجد مثلاً فى منظمات الأعمال ميزانية للمبيعات ، وأخرى للعمليات الانتاجية ، وثالثة للتدريب ، ورابعة للادارة العامة ، وخامسة للمشاريع .. وهكذا .

وتخدم الميزانية إدارة المنظمة كوسيلة رقابية فى الجوانب التاليه :

١ ـ أنها وسيلة للقياس والمقارنة بين التكاليف التقديرية (المعيارية) والتكاليف الفعلية المحققة والتى قد تتحد ، أو تختلف أما زيادة أو نقصاً .

٢ ـ أنها تقدم وسيلة للمراجعة تعمل بموجبها الأقسام المختلفة فى المنظمة فى تنظيم وتخطيط عملياتها داخل اطار المبالغ المعتمدة لها . فهى إذاً وسيلة انضباط ومراقبة .

٣ ـ انها تسمح للادارة باكتشاف مواقع الانحرافات ومن ثم اتخاذ الاجراءات الاحتياطية لمجابهتها .

---

(١) Michael Foran, Relating the Budget Process to the Organization and Its Members Managerial. Planning (May-June 1976) in Management. 1979/1980. op. cit., p. 122

وعلى سبيل المثال لو اعتمدت الادارة ميزانية للتدريب للسنة المالية تقدر بمليون ريال . ولكن بعد ثلاثة أشهر من بدء الميزانية اتضح للادارة أن الميزانية المعتمدة لن تكفى الا لثلاثة أشهر أخرى . ومن ثم فقد بدأت إدارة التدريب تلح على ضرورة اعتماد مبالغ اضافية وبعد تحرى الادارة عن أسباب هذا الانحراف اتضح لها أن زيادة الصرف على التدريب كان نتيجة لزيادة النفقات على تدريب العمال الجدد الذين حلوا بدلاً من بعض العمال الذين قدموا استقالاتهم من العمل وبعد مزيد من التحرى اتضح أن هناك معدل دوران مرتفع فى العمالة البشرية فى المنظمة. وأن سبب ذلك يعود الى انخفاض معدلات الأجور وسوء ظروف العمل بالقياس بالمنظمات المنافسة فى السوق . هنا يصبح الأمر المطلوب من الادارة. هو تحسين الأجور وظروف العمل بحيث تقود فى النهاية الى تخفيض معدل دوران العمل وانخفاض نفقات التدريب .

خامساً : الرقابة من خلال قياس النسب المالية

لاتقتصر فوائد القوائم المالية المشار اليها سابقا على ادارة المنظمات ولكنها تتجاوزها الى الأطراف الخارجية . فعن طريق تحليل النسب المالية المستخرجة منها يمكن لهذه الاطراف (مثل المستثمرون المتوقعون أو المقرضون) الاستثمار فى المنظمة أو حجب القروض عنها . كذلك فان تحليل النسب المالية تقدم خدمة للادارة فى كونها تستطيع المقارنة بين هذه النسب سنة بعد أخرى ، ومن ثم التعرف على الاتجاهات الحاضرة ، واتخاذ الاحتياطيات اللازمة إذا حدث مايشير الى سوء الموقف المالى للمنظمة .

كذلك فان هذه النسب تقدم للادارة خدمة أخرى وهى أنها أى الادارة تستطيع من خلالها المقارنة بين أوضاعها وأوضاع المنظمات المنافسة فى القطاع الاقتصادى الذى تعمل فيه . كذلك فان هذه الميزة فى النسب المالية يمكن أن تكون أيضاً مرشداً للمستثمرين والمقترضين . ذلك أن هؤلاء يمكن أن يقارنوا بين موقف المنظمات المختلفة من خلال هذه النسب ، ومن ثم يتعاملون مع المنظمة التى تبدو فى صحة مالية جيدة .

ولأهداف الرقابة المالية فان هذه النسب تقدم أيضاً خدمة أخرى للادارة وهى ايضاح مواقف الضعف أو الاتجاهات السلبية ، وتحرى أسباب ذلك ، والعمل فى اتجاه مضاد .

من ناحية أخرى فان النسب التى يمكن استخراجها وقياسها فى القوائم المالية المشار اليها يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة يمكن تصنيفها الى المجموعات التالية :

١ ـ نسب الربحية

٢ ـ نسب السيولة

٣ ـ نسب نشاط الأسهم وحركتها فى السوق

٤ ـ نسب المخزون (معدل دوران المخزون)

٥ ـ نسب المديونية

أولاً : نسب الربحية ..

وهى تهدف إلى قياس قدرة المنظمة على تحقيق أرباح من عملياتها الانتاجية أو الاستثمارية . وأمثلة هذه النسب مايلى :

(أ) معدل العائد على الأصول = صافى الدخل (الربح) / اجمالى الأصول

(ب) معدل العائد على حقوق المساهمين = صافى الدخل (الربح) / حقوق المساهمين

(جـ) معدل العائد على المبيعات = صافى الدخل (الربح) / صافى المبيعات

ثانياً : نسب السيولة :

وتعنى نسبة السيولة بالنسبة للادارة أو الأطراف الخارجية مقدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها الحالية . وأمثلة هذه النسب مايلى :

(أ) نسبة السيولة = $\frac{\text{الأصول المتداولة ـ المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ { إذا كانت واحد او اكثر تعتبر جيدة }

(ب) نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$ { تعتبر مرضية اذا كانت بنسبة (٢) أو أكثر }

ثالثاً : نسب نشاط الأسهم

وتقيس هذه النسب مدى قوة أسهم المنظمة فى سوق الأسهم من خلال معدلات العائد على السهم ، أو معدل الربحية الى السعر ، وأمثلة هذه النسب مايلى :

(أ) نسبة العائد على السهم = $\frac{\text{صافى الدخل}}{\text{اجمالى قيمة الأسهم الأسمية}}$

(ب) معدل السعر الى الربحية = $\frac{\text{متوسط سعر السهم فى السوق}}{\text{ربحية السهم}}$

رابعاً : نسب المخزون (معدل دوران المخزون)

وهذه النسب تقيس مدى حركة المبيعات بالقياس بالمخزون ـ وكلما كانت نسبة المبيعات الى المخزون كبيرة كلما اعتبرت النتائج مرضية ، فمثلاً ، إذا كانت هذه النسبه (١٠) مرات أو أكثر تعتبر النسبة جيدة ومرضية ، أما اذا كانت مثلاً أقل من ذلك فقد تعتبر غير مرضية ـ ويتوقف معدل دوران المخزون على أى حال على نوع السلعة التى تتاجر فيها المنظمة . ويمكن قياس نسبة المخزون من خلال المعادلة التالية :

معدل دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المخزون}}$

خامساً : نسب المديونية :

وهى تقيس قدرة المنظمة والمدى الذى تستطيع الذهاب فيه فى تمويل عملياتها أو نشاطها من ديون الغير ـ وأمثلة هذه النسب مايلى[1] .

(أ) معدل الديون لمجموع الأصول (نسبة المديونية) = مجموع الديون / مجموع الأصول { وتعتبر النسبة المعقولة ٣٠٪ وكل زيادة عن هذه النسبة تعنى صعوبة المنظمة فى الحصول على قروض خارجية }

(ب) معدل تغطية النفقات الثابتة = الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابتة / اجمالى النفقات الثابتة

ويلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن ٤ مرات كلما عنى ذلك أن موقف المنظمة المالى ضعيف وبالتالى ستجد صعوبة فى الاقتراض الخارجى .

الرقابة على النشاط الإنتاجي

أولاً : الرقابة على الانتاج :

فماذا نعنى بالرقابة على الانتاج ؟

إذا نحن القينا نظرة فاحصة على العمليات الانتاجية فى احد المصانع فاننا سنشاهد العشرات أو المئات من العمال مستغرقون فى عمليات إنتاجية متعددة تكمل بعضها البعض . كذلك سنرى من خلفهم مجموعات أخرى من

---

(١) محمد حسن يسن ، مدنى عبد القادر علاقى ، وظائف المنظمة (الطبعة الاولى) (القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٣٩٣ هـ) ص ٢٧٦

المهندسين والفنيين كل يقوم بعمل محدد من أجل الوصول فى نهاية الأمر الى سلعة ترضى رغبات وأذواق المستهلكين . ووراء كل هذه الجهود تقع وظيفة الرقابة على الانتاج .

من هنا يمكن القول بأن هذه الوظيفة هى وظيفة تنسيقية تهدف الى توحيد جهود جميع الأفراد فى مواقع الانتاج نحو انتاج سلعة نهائية تتناسب وطلب العملاء أو المستهلكين . كذلك فان من أهداف هذه الوظيفة تنظيم العمليات وزيادة فعاليتها بالشكل الذى يحقق اقتصاديات الانتاج وسلاسته .

وتتضح معالم وظيفة الرقابة على الانتاج ، فى العمل على تحريك عناصر الانتاج من مواد ، وعمال ، وآلات بشكل يؤدى الى تحقيق الأهداف السابقة وهى ارضاء العملاء وتحقيق اقتصاديات الانتاج . ففى وقت محدد لابد وان تبدأ العملية الانتاجية . وفى وقت محدد تتحرك الاجزاء والسلع النصف جاهزة أو الجاهزة من موقع لآخر بالمصنع أو بين خطوط الانتاج دون تأخير أو تعطل لكى يمكن تسليم السلع الجاهزة فى مواعيدها المحددة . وعلى الادارة المختصة ان تتابع تقدم العمليات الانتاجية من مرحلة لأخرى ووفقاً للجداول المحددة ، وتعمل على الفور فى اتخاذ الاجراءات التصحيحية فى حالة ظهور أية بوادر للتأخير أو الاختناق فى العمليات ـ كذلك على الادارة أن تعمل بقدر الامكان على عدم جمود الآلات والأفراد وتوقفهم عن العمل .

ان وظيفة الرقابة على الانتاج هى وظيفة مطلوبة فى كل الصناعات بغض النظر عن كبر المصنع أو صغره ، والفرق الذى قد نلاحظه أنه ربما كانت هناك إدارات متخصصة للرقابة على الانتاج فى المصانع الكبيرة ترفع تقاريرها الى مديرى الانتاج ـ بينما قد تكون هذه العملية فى المصانع الصغيرة من اختصاص المشرفين مباشرة على العمال .

الوظائف الأساسية للرقابة على الانتاج

بغض النظر عن المسميات التى يمكن أن توصف بها وظائف الرقابة على الانتاج فانه يمكن تصنيفها الى مايلى :

١ ـ ترتيب العمليات **Routing**

٢ ـ جدولة العمليات **Scheduling**

٣ ـ أوامر الانتاج **Work Orders**

٤ ـ المتابعة على الانتاج **Progressing**

أولا : ترتيب العمليات : وتعنى هذه الوظيفة بتصميم خط العمليات الانتاجية المطلوبة منذ بداية الصنع حتى نهايتها . فمثلاً قد تتطلب عملية صناعة الحلوى عدة مراحل هى ، احضار المواد اللازمة وفق المقاييس المحددة ، مزج المواد ، عجنها ، تجفيفها ، قصها ، وأخيراً تغليفها وتعبئتها .

وهنا يجب على الادارة المسئولة ان تحدد هذه العمليات بشكل منسق يضمن انتقال العمل من مرحلة لأخرى فى المواعيد والكميات المحددة .

ثانيا : جدولة العمليات : تقوم مهمة الادارة هنا بعد أن تتلقى طلبات ادارة التسويق بانتاج سلع معينة ، تقوم مهمتها هنا على اساس التأكد أولاً من امكانيات الانتاج مثل المواد الخام ، العمال ، والآلات . فاذا اتضح لها امكانية تنفيذ الطلب تكون الخطوة التالية هى حصر العمليات الانتاجية المطلوبة على السلعة ، وتوزيعها على الأقسام الانتاجية المختلفة ، وتحديد تواريخ بدء وانتهاء كل عملية ، وكذلك التاريخ النهائى لانتهاء العمل وتسليم الطلبية أما للعميل أو للمخازن .

ثالثاً : أوامر الانتاج : وتتعلق هذه الوظيفة باعداد المستندات اللازمة الخاصة بالحصول على المواد والتسهيلات ، وكذلك اصدار أوامر الانتاج ومستندات المراقبه وسنقوم بتوضيحها على النحو التالى :

١ ـ مستندات طلب المواد : وتشتمل مثل هذه المستندات على اسم القسم الطالب للمواد ، رقم الأمر ، نوع المواد المطلوبة ، كميتها ، مواصفاتها ، توقيع مأمور المستودعات والكمية المنصرفة فعلاً . وقد جرت العادة على أن يحرر هذا المستند من ثلاث صور ترسل منه صورتان الى مأمور المستودعات الذى يكمل البيانات المطلوبة منه مثل الكمية المنصرفة فعلاً ، وتوقيعه . ويحتفظ مأمور

المستودعات بصورة من المستند فى ملفاته ويرفق الصورة الأخرى للقسم المصدر للطلبية .

٢ ـ مستندات أوامر الانتاج : ويشمل مستند أمر الانتاج على عدة معلومات منها ، رقم الأمر ، نوع السلعة المطلوبة للانتاج ، مواصفاتها ، رقمها ، الكمية المطلوبة ، العمليات المطلوبة ، وتاريخ البدء والانتهاء من كل عملية .

٣ ـ مستندات المراقبة على الانتاج : وتوضح هذه المستندات ، رقم العملية التى تمت ، الكمية المنتجة ، الكمية الصالحة ، الكمية التالفة ، والكمية المحالة الى قسم آخر .

رابعاً : المتابعة على الانتاج : تقوم الادارة المسئولة عن الانتاج بمتابعة جهود الأقسام المشتركة فى العملية الانتاجية من خلال تعيين مسئولين عن هذه المتابعة تنحصر اهتماماتهم فى الوظائف التالية :

١ ـ كشف أية انحرافات عن الجداول المحددة ، وتحديد أسبابها وتقديم تقرير لادارة الانتاج التى تقدم منها صورة الى ادارة المبيعات لتحيط بدورها العميل وتشرح له ظروف وأسباب التأخير عن المواعيد المحددة فى السابق .

٢ ـ المساعدة فى تجنب المصاعب التى قد تعيق سير العمل .

٣ ـ اعداد وتنظيم قائمة بالنقص فى المواد أو قطع الغيار فى قسم معين ، وتحديد المدة التى يمكن أن يغطيها الموجود ، ومن ثم توزيع هذه القائمة على الأقسام المختصة لتكون كاشارة تحذير واحاطة .

ثانيا : الرقابة على جودة المنتجات .

الجودة فى السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة شىء مرغوب فيه من قبل المستهلكين والمنظمة على حد سواء . فالمستهلك يريد سلعة جيدة مقابل مايدفعه من ثمن لها . كذلك فان الجودة بالنسبة للمنظمة هى مقياس لمدى اهتمامها بالمستهلكين وعنصر هام فى كسب سمعة جيدة لها .

وتتحدد جودة المنتجات عادة فى مواصفات تقوم ادارة الانتاج بتحديدها فى ضوء المعلومات التى تتلقاها من ادارة التسويق أو المبيعات عن رغبات

المستهلكين وتقوم عندئذ إدارة الانتاج بتكليف قسم التصميم بنقل وترجمة هذه المواصفات الى شيء ملموس . ويفترض بعد ذلك أن يقوم مهندسو التصميم باختيار تصميم للمنتج بطريقة سهلة واضحة وقابلة للتنفيذ . وبطبيعة الحال فان ضمان الحصول على جودة بنسبة ١٠٠٪ يكاد يكون من المستحيل دائماً . ولذلك فقد جرت العادة على ان تكون هناك نسبة محددة للتسامح فى الجودة .

ولقد كانت وظيفة مراقبة الجودة ولازالت فى المصانع الصغيرة بالذات فى يد العامل الذى يقوم بالانتاج الفعلى ـ غير أنه بظهور المصانع الكبيرة الحجم والمتعددة المنتجات ظهرت الحاجة الى وظيفة التفتيش على المنتجات كوظيفة متخصصة مهمتها فصل المنتجات المخالفة للمواصفات وحجزها لاعادة تصنيعها أو اتلافها . وحيث ان عملية التفتيش على كل وحدة منتجة هى عملية مكلفة وتأخذ جهداً ووقتاً كبيراً فقد ظهرت بالتالى فكرة استخدام العينات الاحصائية فى مراقبة الجودة وأصبحت حتى يومنا هذا أساساً جيداً من أسس هذه الرقابة .

أهداف التفتيش على الجودة .

إن الهدف الأساسى للتفتيش على الجودة يرتكز على مبدأ ضبط الانحرافات عما حدد سابقاً من المواصفات والمقاييس ثم اشعار الادارة بهذه الانحرافات . فالمفتش هنا ليس مسئولاً عن جودة المنتج ، ولكنه مسئول عما إذا كان المنتج مطابقاً للمواصفات أم لا . أما مسئولية الجودة فتقع على عاتق العامل ، أو رئيس العمال أو المشرف على الانتاج .

وظائف مراقبة الجودة

يمكن حصر وظائف مراقبة الجودة فى العمليات التالية :

١ ـ المساعدة فى تصميم الانتاج والعمليات .

٢ ـ المساعدة فى الحصول على المواد والأجزاء الداخلة فى عملية الصنع وفق المواصفات المحددة .

٣ ـ قياس الجودة وهى مهمة التفتيش .

أولاً : المساعدة فى تصميم الانتاج والعمليات : تتحدد مسئولية المراقبة على الجودة هنا من خلال الاتصال بقسم التصميم للتأكد من اعتبـارات الجـودة المطلوبة فى الانتاج ، وكذلك فى عمليات الصنـع المطلوبـة . وعلى ضوء هذه الاتصالات تتحدد خطة العمل على الأسس التالية :

١ ـ تحديد مواصفات المنتج

٢ ـ تحديد مراحل التفتيش المطلوبة

٣ ـ تحديد أساليب التفتيش

٤ ـ تحديد من يتولى عملية التفتيش

ثانياً : المساعدة فى الحصول على المواد الخام والأجزاء : تنحصر مسئولية مراقبة الجودة فى هذا الاطار فى النقاط التالية :

١ ـ اختيار مواصفات المواد والأجزاء المطلوبة من الموردين .

٢ ـ مساعدة الموردين فى توضيح المقاييس والمواصفات متى ماطلبوا ذلك .

٣ ـ منع المسئولين عن استلام المواد ، أو أرسالها الى المخازن ومناطق العمل اذا كانت المواصفات المسلمة لاتتوافق مع المواصفات السابق تحديدها .

ثالثا : قياس الجودة : وهذه هى المهام التقليدية لقسم التفتيش . ويمكن استعراض اهم اساليب القياس على النحو التالى[١]

١ ـ تفتيش المواد الخام : ويتم الاتفاق هنا بين المصنع وموردى المواد على اسلوب التفتيش والذى قد يتم غالباً على اساس « اختيار العينة » ، ومن ثم تقرير الرفض او القبول للمواد المشتراة . وتشمل عملية الفحص على العينة ، الأبعاد ، والمقاسات ، والألوان ، المظهر ، القوة والمتانة ، والتركيب الكيميائى للمادة .. الخ . وغالباً ما تحدد ادارة المصنع نسباً معينة للقبول والرفض . فاذا قررت الادارة مثلا ان الحد الأعلى للقبول هو ١٠٠ ٪ والحد الأدنى ٩٨ ٪ كان معنى ذلك ان المصنع سيرفض المواد اذا

---

(١) G. Batty, Industrial Administration and Management (London : Macdonald and Evans, Ltd., 1969) PP. 133-134

كانت نتائج فحص العينة أقل من ٩٨ ٪ ، وسيقبل الطلبية متى ما زادت عن هذه النسبة . وفى الغالب فان تحديد هذه المعايير من قبل ادارة المصنع يكون خاضعا لظروف السوق الخاصة بمدى توفر المواد وسعرها . وكلما كانت المواد نادرة كلما تساهلت ادارة المصنع فى رسم الحدود الدينا والعليا للقبول والرفض وكلما كانت المواد متوفرة وكذلك الموردون كلما تشددت ادارة المصنع فى وضع الحدود الدنيا والعليا لهذه المعايير .

٢ ـ الرقابة على المراحل او العمليات : يتولى العمل هنا مفتشون يقومون بانتظام بأخذ عينات من الانتاج فى كل عملية انتاجية سواء كانت هذه العملية آلية أو يدوية ـ ويقرر المفتش ما اذا كان انتاج العامل مقبولاً ام مرفوضاً ، او ما اذا كانت الآلة هى سبب رداءة الانتاج . وفى كلتا الحالتين اما ان يشعر العامل بالخطأ لتلافيه واما ان تصحح الآلة من ناحية الاعداد او التركيب .

٣ ـ الاختبارات المعملية : غالبا ما يحدد نوع السلعة المنتجة نوع الرقابة ومجالها . فانتاج التليفزيون ، او الاطعمة المحفوظة ، او البويات والمواد الكيماوية لا تحتاج الى قيام مفتش لمراقبة العمليات الانتاجية وانما تحال مثل هذه المنتجات الى معامل خاصة هى التى تقوم بالكشف المعملى،وهى التى تقرر من ثم مدى مطابقة المنتج للمواصفات ومدى صلاحيتها للاستعمال .

٤ ـ اختبارات العمر والاداء : بالاضافة الى الاختبارات الخاصة بمدى انطباق مواصفات السلعة المنتجة على المعايير المحددة سلفا ، والتى قد يتقرر بموجبها عرض السلعة بصورة نهائية على المستهلك بالاضافة الى كل هذا قد ترى ادارة المصنع اجراء فحوصات أخرى لمعرفة العمر المتوقع للسلعة لدى المستهلك ودرجة تحملها للاستعمال المتواصل . وفى هذه الحالة تؤخذ عينات فى دورات منتظمة او غير منتظمة ويجرى عليها امتحان العمر والمتانة . ولغرض الحصول على نتائج الاختبارات فى وقت اقصر فان امتحانات العمر تسير دون توقف اطلاقا ولمدة محددة . وأمثلة ذلك هى امتحانات العمر على السيارات حيث تعطى السيارة لسائقين متناوبين فى قيادتها لبضعة اسابيع متواصلة حتى يمكنها تغطية آلاف الكيلومترات خلال هذه الفترة ـ وقد تتم العملية آليا من

خلال اخضاع السيارة لأجواء مناظرة لتلك الأجواء التى يحتمل أن تعمل فيها ولكن داخل مراكز الاختبارات بالمصنع .

ان الهدف من اختبارات العمر والأداء هو استعمال المنتج المطلوب اختباره بنفس معدل الاستعمال المتوقع له ولكن فى وقت اقصر كثيرا وبمعدل استعمال اكبر .

٥ ـ تفتيش الخروج النهائى : وقد يتولى هذه المهمة قسم مركزى للتفتيش قد يكون غير تابع لادارة الانتاج لضمان حياده . وكما هو الحال فى انواع التفتيش الأخرى تؤخذ عينة معينة ويجرى عليها الكشف النهائى . فاذا اتضح وجود انحراف عن المواصفات المحددة سابقا تعاد السلعة المخالفة الى الأقسام الخاصة لأجراء التعديل ، او ان يعتبر المنتج فى حكم التقليد للسلعة الاصلية وتطرح فى الاسواق على هذا الاساس ، او يتلف المنتج اذا كان الانحراف ظاهراً ويؤدى الى الاخلال بوظائف الاستعمال والأداء .

الرقابة على المبيعات

اذا كانت قدرة المنظمة فى التحكم فى الانتاج تخضع لظروف داخلية يمكن فى اغلب الاحوال تسييرها على النحو الذى يتوافق مع الامكانيات المتاحة ، الا أن قدرتها فى التحكم فى سير المبيعات يقل كثيراً عن التحكم فى الانتاج نظراً للظروف الخارجية التى تؤثر على حجم المبيعات من فترة لأخرى وهى ظروف ناشئة من كون المنظمة ليست وحدها فى السوق بل هناك منافسون ، وكذلك نتيجة للتغير فى أذواق ودخول المستهلكين.

لهذه الاسباب فان الرقابة على المبيعات تعتبر موضوعا بالغ الاهمّية ـ وهى تقيس بالفعل مدى قوة المنظمة فى السوق التنافسى من وقت لآخر .

وظائف الرقابة على المبيعات

تأخذ الرقابة على المبيعات الصورتين التاليتين : (١)

(١) J. Longenecker, Principles of Management and Organization Behavior, op. cit., pp. 567-569

١ ـ الرقابة على حجم المبيعات
٢ ـ الرقابة على الجهود والمصروفات

الرقابة على حجم المبيعات :

ليس هناك من شك فى أن القوى والضغوط الخارجية التى تتعرض لها المنظمات الربحية تؤثر على حجم المبيعات المحتمل فى سوق السلعة . ومن هنا نقول ان قدرة المنظمة على التحكم والرقابة يبدو اكثر صعوبة من قدرتها فى الرقابة على النشاطات التى لا تخضع بنفس القوة للظروف الخارجية مثل الانتاج ، او الأفراد . على ان هذا لا يجب ان يثنى المنظمات على اى حال من السعى بقدر الامكان على رفع كفايتها البيعية ، من خلال العمل على مراقبة الظروف التسويقية السائدة وتجنب أية معوقات قد تحد من زيادة حجم المبيعات كمية وقيمة .

وتبدأ الرقابة على حجم المبيعات بوضع المعايير التى تحدد لادارة المبيعات ومندوبى البيع النتائج المتوقعة منهم معبرا عنها بالكميات او الوحدة النقدية خلال فترة زمنية معينة .

وتكون الخطوة التالية فى الرقابة هى القياس والمقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وبين النتائج المتوقعة (المعايير) .

ولو اتضح للادارة ان هناك اختلافا فى النتائج لغير صالحها فان عليها ان تتحرى اسباب ذلك وتعمل على تصحيح الانحرافات إما من خلال زيادة جهود البيع ، او مصروفات البيع .

وتتحدد الاهداف البيعية اما من خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع فى كل منطقة جغرافية ، او لكل منتج على حدة ، او من كل مندوب مبيعات . ومن ثم تتم المقارنة بين التوقعات وبين النتائج الفعلية ـ ويعتمد تحديد الاهداف البيعية فى كثير من الاحيان على الحكم الشخصى للمدير . غير ان هذا لا ينفى ان هناك أساليب متطورة يقوم عليها التنبؤ بحجم المبيعات فى المستقبل ـ وأن هذا التنبؤ

يمكن ان يكون الأساس فى رسم المعايير او التوقعات التى يتم على اساسها المقارنة مع النتائج الفعلية .

وسواء كانت عملية تحديد الاهداف البيعية للمستقبل مبنية على الحكم الشخصى للمدير أم على اسس أُخرى فانها ينبغى ان تخضع لعملية تحليل مسبقة لعدة عوامل يمكن ان تؤثر على حجم المبيعات هى :

١ ـ قدرة السوق على الاستيعاب والتصريف (او بمعنى آخر درجة الطلب على المنتجات) .

٢ ـ جهود الاعلان والترويج القائمة فى المنظمة .

٣ ـ الظروف الاقتصادية السائدة والمتوقعة فى المستقبل .

٤ ـ الدورات التجارية اى فترات الرواج والكساد فى المستقبل .

٥ ـ سياسات المنافسين الذين ينتجون نفس المنتجات او منتجات مشابهة لها .

كذلك فان المنظمة قد تستعين بتحليل البيانات الاحصائية التاريخية لديها عن المبيعات السابقة ليكون عاملا اضافيا مرشدا فى تقدير حجم مبيعات المستقبل .

الرقابة على الجهود البيعية والمصروفات

وتنطوى مهمة الرقابة على الجهود البيعية ومصروفات البيع على النشاطات التالية :

١ ـ الرقابة من قبل مدير المبيعات على نشاطات مندوبى البيع ، اضافة الى الرقابة على حجم المبيعات المحقق من كل منهم .

٢ ـ الاتصال بمندوبى البيع المتجولين فى حالة تلقى فرص بيع جديدة وتوجيههم الى العملاء للتفاوض .

٣ ـ تدريب رجال المبيعات .

٤ ـ جدولة اعمال مندوبى المبيعات لكل منطقة او لكل منتج اما على اساس يومى او اسبوعى او شهرى مثلا ، بحيث يتضمن هذا الجدول الحجم

المتوقع من المبيعات لكل مندوب بيع ، ومتوسط الزيارات التى يجب ان يجريها مندوب البيع مع العملاء المحتملين .

٥ ـ وضع الميزانيات الخاصة بالمبيعات والتى قد تشمل فى عناصرها رواتب مندوبى المبيعات ، والمصروفات الادارية ، ومصروفات الاعلان والترويج ، او أية مصروفات تهدف الى تنشيط المبيعات وزيادة حجمها .

٦ ـ اعداد التقارير من قبل مندوبى المبيعات والتى توضح ، نشاطاتهم والزيارات التى قاموا بها ، ونتيجة هذه الزيارات ، واية معلومات اخرى هامة ـ كذلك الحال بالنسبة لمدير المبيعات الذى يقوم بدوره باعداد التقارير الرسمية عن حالة المبيعات الاجمالية ومدى مطابقتها للمقاييس والتوقعات ، واسباب الانحرافات ان كانت هناك ، وبعض التوصيات الخاصة . ثم يرفع هذه التقارير الدورية الى الادارة العليا التى قد تتخذ من قبلها الاجراءات التصحيحية او قد تفوض مدير المبيعات بذلك .

مُلخص الفَصل

استعرضنا فى هذا الفصل أُمثلة للنماذج الرقابية على نشاطات المنظمة فى القطاعات التالية :

التمويل
الانتاج
المبيعات

وقد ذكرنا ان الهدف من مراقبة هذه النشاطات هو قياس كفاءة المنظمة ومدى نجاحها فى عملياتها ومن ثم قدرتها على تحقيق اهدافها المعلنة .

وفى مجال التمويل فقد حددنا عدة مجالات للرقابة الادارية هى القوائم المالية والتى تشمل (١) قائمة الدخل (او حساب الارباح والخسائر) (٢) قائمة

المركز المالى ، (٣) وقائمة التدفق النقدى (او حساب النقدية) ثم تلونا ذلك بشرح مقتضب عن دور النسب المالية وكيف انها تقدم فائدة مزدوجة للادارة وللاطراف الخارجية مثل المستثمرين والمقرضين المتوقعين ـ وقد صنفنا هذه النسب الى خمس مجموعات هى (١) نسب الربحية ، (٢) نسب السيولة ، (٣) نسب نشاط الاسهم ، (٤) نسب المخزون ، (٥) ونسب المديونية ـ وقد حددنا الهدف من كل مجموعة من هذه النسب والتى تقيس بطريقة او بأخرى الموقف المالى للمنظمة من عدة زوايا .

وانتقلنا بعد ذلك الى شرح دور الميزانية كوسيلة رقابية واوضحنا ان الميزانية اضافة الى كونها اداة تخطيطية الا انها ايضا تخدم الادارة من منطلق رقابى فى كونها تقدم الأساس للمقارنة بين التكاليف التقديرية ، والتكاليف الفعلية المحققة وتدعو الادارة بعد ذلك الى تحليل اسباب الانحراف واتخاذ الاجراءات الاحتياطية والتصحيحية اللازمة لتلافى الاخطاء فى المستقبل .

وانتقلنا بعد ذلك الى قطاع الانتاج وحددنا نوعين من الرقابة الادارية هما الرقابة على الانتاج والرقابة على الجودة ـ وذكرنا ان وظائف الرقابة على الانتاج تتناول ، ترتيب العمليات الانتاجية ، جدولتها ، أوامر الانتاج ، وأخيرا متابعة الانتاج ..

كذلك حددنا وظائف الرقابة على الجودة فى انها تشمل ، المساعدة فى تصميم المنتج ، المساعدة فى الحصول على المواد والاجزاء اللازمة للانتاج وفق المواصفات المحددة ، وكذلك قياس الجودة والتى قد تأخذ صورة او اكثر من الصور التالية وهى :

(١) تفتيش المواد الخام
(٢) الرقابة على العمليات الانتاجية .
(٣) الاختبارات المعملية
(٤) اختبارات العمر والاداء .
(٥) اختبارات التفتيش النهائى .

واختتمنا هذا الفصل بايضاح مفهوم الرقابة على المبيعات وحددنا اهم وظائف هذه الرقابة بانها تتناول الرقابة على حجم المبيعات ، وكذلك الرقابة على جهود ومصروفات البيع ـ وذكرنا ان الهدف النهائى لهذه الرقابة هو قياس فعالية نشاط البيع ومقارنة النتائج المحددة بالتوقعات او المعايير المحددة .

أسئلة للمراجعة

(س : ١) حدد باختصار مواقع الرقابة على نشاطات المنظمة واعط مثلا للكيفيه التى تتم بها الرقابة على الشراء .

(س : ٢) لماذا الاهتمام بالرقابة على النشاطات الاجمالية للمنظمة ؟

(س : ٣) على ضوء النشاطات الرئيسية التى يمكن مراقبة فعاليتها فى منظمات الاعمال ـ هل تستطيع ان توضح المجالات التى يمكن مراقبتها فى :

مستشفى ، جامعة حكومية ، فندق من الدرجة الممتازة .

(س : ٤) قارن بين قائمة المركز المالى كأداة رقابية وبين الميزانية .

(س : ٥) ما هي العناصر المكونة لقائمة المركز المالى ـ وما هى النسب المالية التى يمكن استخراجها منها ؟

(س : ٦) ماذا يعنى القول ان النسب المالية يمكن ان تخدم الادارة والاطراف الخارجية .؟

(س : ٧) ما هو الهدف من وظيفتى الرقابة على الانتاج والرقابة على الجودة ؟

(س : ٨) قارن بين وظائف الرقابة على الانتاج والرقابة على المبيعات .

(س : ٩) ناقش بإيجاز الطرق المختلفة للرقابة على الجودة فى مصنع للمواد الغذائية ، وآخر لمساحيق الغسيل ، وثالث لمنتجات اكياس الورق .



تعريفات مختصرة
للمصطلحات والنظريات الواردة بالكتاب

(أ)

الاتصالات : COMMUNICATION

هى عملية تبادل المعلومات والافكار والآراء بين شخصين أو أكثر إما شفويا أو كتابيا .

الاجراءات : PROCEDURES

عدد من الخطوات او الوظائف المتلاحقة والتى تؤدى بهدف انجاز عمل معين .

الاحتمالات : PROBABILITIES

تقوم نظرية الاحتمالات على الاعتقاد المدعم بالتجربة بان احداثا يمكن التنبؤ بها من خلال نمط معين فاحتمال ظهور وجه القرش عند رميه فى الهواء يساوى ٥٠٪ لأن القرش لا يملك إلا وجهين احتمال ظهور كل منهما يساوى الآخر .

الادارة : MANAGEMENT

الادارة هى العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية فى المنظمة من مواد وعدد وآلات وأفراد وأموال ، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة .

الادارة بالتبعية :

حينما تقوم المنظمات بتقليد خطوات المنظمات الأخرى فى حل بعض مشاكلها او اصدار بعض قراراتها أو تشكيل بعض سياساتها ، يسمى اسلوب الادارة هنا « بالادارة التبعية »

الادارة التقليدية : TRADITIONAL MANAGEMENT

لا تعتمد الاسلوب العلمى فى حل المشاكل الادارية ـ ويقوم المدير هنا بحل المشاكل التى تعترضه على نهج من سبقوه فى مركزه الادارى ، دون الدخول فى أية تفاصيل قد تعيقه فى عمله الادارى اليومى .

الادارة بالاستثناء : MANAGEMENT BY EXCEPTION

تعنى الادارة بالاستثناء أن يقوم المديرون بالتركيز على الانحرافات فى النتائج عن المعايير الموضوعه وعلاجها وتجاهل النتائج التى تتطابق مع المعايير . ويطلق احيانا اصطلاح « الرقابة بالاستثناء » على هذه العملية .

الادارة بالاشتراك : MANAGEMENT BY PARTICIPATION

أسلوب ديمقراطى فى القيادة . الادارة تقوم على منطق استشارة واشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات الادارية التى تخص قسمهم .

الادارة بالاهداف : MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

تقوم فلسفة المنظمة هنا على منطق المسؤولية المشتركة بين الادارة ممثلة بالمدير والمرؤوسين فى تحديد اهداف قسمهم على ضوء الأهداف العامة للمنظمة ، والعمل على تنفيذها ، ومتابعتها ، وتقويم نتائجها .

الادارة العلمية : SCIENTIFIC MANAGEMENT

منهج فى الفكر الادارى شاع خلال الفترة من ١٨٩٠ ـ ١٩٣٠ بظهور مردريك تايلور وأتباعه وتهتم أساسا بطريقة تصميم الوظائف ، ونظام المكافآت التشجيعية ، والاختيار والتدريب العلمى للأفراد .

الاستراتيجية :

الاستراتيجية تعنى الخطة الموحدة . والشاملة والمترابطة والتى تهدف الى ضمان تحقيق أهداف المخطط فى الأجل الطويل أو هى أتخاذ فلسفة انتهاج فكر معين فى محاولة تحقيق الهدف والعمل من ثم بموجبه .

الاستشاريون : STAFF PERSONNEL

وهم يمثلون الادارات أو الأفراد الذين يقومون بمساعدة التنفيذيين فى تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية من خلال تقديم النصح والاستشارة .

أسلوب دلفى : DELPHI TECHNIQUE

هو عبارة عن أسلوب جماعى فى التنبؤ والتقدير يبنى على قيام مجموعة من الخبراء كل على حدة بتقويم المشكلة وتقدير ابعادها على عدة مراحل ـ ثم تصاغ بعد ذلك آراء المجموعة فى قالب موحد .

الاشباع : SATISFACTION

احساس الفرد بالرضا بعد ان يكون قد حقق رغبته او حاجته أو وصل الى الهدف الذى كان يسعى اليه .

الاغناء الوظيفى : JOB ENRICHMENT

هو أحد اساليب تصميم الوظائف : ويعنى تصميم الوظيفة بحيث تحمل فى ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية بحيث يتاح للموظف اداء عمله واتخاذ القرارات دون حاجة الى اشراف أو رقابة مركزة .

الأهداف :

الهدف هو كل نتيجة تتحقق من اداء عمل معين وتكون متوافقة مع رغبات الفرد او المنظمة عند أداء العمل والانتهاء منه .

(ب)

بحوث السوق : MARKET RESEARCH

هى دراسات تهدف الى قياس وتحديد دوافع الشراء عند المستهلكين ، وردود فعلهم تجاه السلع الجديدة ورغباتهم وقدراتهم الشرائية المستقبلة .

بحوث العمليات : OPERATIONAL RESEARCH

تعنى بحوث العمليات كأداة فى اتخاذ القرارات . استخدام الاسلوب العلمى فى المفاضلة بين البدائل التى يمكن اتخاذها فى حل مشكلة معينة من خلال المقاييس والنماذج الرياضية . ويقوم منهج الاستخدام هنا على أساس توفر أربعة عناصر هى : الطريقة العلمية ، المقاييس الرياضية ، الوسيلة المثلى ، والاهداف .

البرامج :PROGRAMS

البرنامج هو خطة عمل لانجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة .

البرمجه الخطية : LINEAR PROGRMMING

اسلوب رياضى من اساليب بحوث العمليات يهدف الى تقرير الوضع الامثل لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة بالشكل الذى يحقق أقل تكلفة ممكنة أو أقصى ربح ممكن .

(د)

الدليل التنظيمى : ORGANIZATION GUIDE

وهو بعكس الخريطة التنظيمية يتميز بالشمول والتفصيل ويحتوى على معلومات عن الوظائف ، السلطات ، والمسؤوليات ، والواجبات المحددة لكل منصب ادارى والعلاقات بين الادارات الرئيسية فى المنظمة .

(ط)

الطريقة العلمية : SCIENTIFIC METHOD

منهج فى الفكر يعتمد على عدة خطوات هى (١) تحديد المشكلة (٢) مراجعة النظريات (٣) تطوير الافتراضات (٤) اختيار منهج البحث ، والملاحظة الفعلية من خلال البحث والتجربة .

(ل)

اللجان : COMMITTEES

تعرف اللجنة بانها مجموعة من الافراد قد تضم اثنين او اكثر تشكل رسميا من قبل الادارة لمعالجة مشكلة محددة ، او عدة موضوعات تشكل أهمية خاصة للادارة .

(م)

مبدأ تسلسل السلطة :

يتطلب هذا المبدأ ان يعرف الشخص المفوضة اليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التى تقف عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذى يمكن الرجوع اليه فى حالة مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته .

مبدأ (الجزرة والعصا) :

مبدأ يعنى اسلوب الترغيب والترهيب فى العلاقات الانسانية وهو يهدف الى فرض سلوك معين او تغييره من خلال استخدام الحوافز الايجابية (الجزرة) او الحوافز السلبية (العصا)

مبدأ المحاسبة الادارية : ACCOUNTABILITY

تقترن المحاسبة بالمسؤولية وهى تتضمن مساءلة المرؤوس عن النتائج التى حققها وذلك داخل اطار الصلاحيات الممنوحة له والمسؤوليات الملتزم بها .

مبدأ وحدة الأمر والتوجيه : UNITY OF COMMAND

يعنى هذا المبدأ ان الموظف يجب ان يتلقى الاوامر والتوجيهات من شخص واحد هو رئيسه المباشر .

المختبرات التدريبية : LABORATORY TRAINING

يهدف هذا النوع من تدريب المديرين الى زيادة فعالية النظام وذلك من خلال احداث التغيير فى العلاقة بين الافراد والمجموعات بطريقة تضمن تحقيق التكامل بين الجوانب الادارية والفنية والانسانية فى العمل . وهنا يكون قوام المناقشة بين اعضاء التدريب هو منذ تصرفات الماضى وتبنى سلوك جديد يقوم على انتقاد الذات .

المخرجات : OUTPUT

النتائج التى تتوخاها المنظمة وتعمل من اجلها والتى قد تتمثل فى السلع ، او الخدمات ، او السمعة الحسنة .

المدخلات : INPUT

عناصر الانتاج الداخلة فى العملية الانتاجية مثل المواد،والاموال،والافراد،والادارة .

المدرسة التجريبية فى الادارة :

تقوم فلسفة هذه المدرسة على اساس ان زيادة فعالية الادارة يمكن تحقيقها على ضوء تجارب المديرين والتى يمكن من خلالها اكتشاف الاخطاء او النماذج الادارية الناجحة ومن ثم تطبيق هذه التجارب وذلك على ضوء حفز هذه التجارب اولا تحليل نتائجها،فرز الاخطاء،ومن ثم الاستفادة من النتائج فى الظروف المشابهة .

مدرسة التحليل الاقتصادى والمحاسبى فى الادارة :

تقوم فلسفة هذه المدرسة على ان ادارة المنظمات يجب ان تنتهج احسن الاساليب من اجل الوصول الى الحدود المثلى فى عمليات الادارة . وهى تتخذ مضمون التكلفة بانواعها كاهداف تنطلق منها نحو الوصول الى هذه الحدود .

المدرسة الرياضية فى الادارة :

تنظر هذه المدرسة للادارة على انها نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية . وفى اعتقاد رواد هذه المدرسة ان الادارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرارات هى عمليات منطقية يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية والنماذج، وأدوات بحوث العمليات .

المدرسة السلوكية فى الادارة :

تقوم فلسفة هذه المدرسة على دورالعنصر الا نسانى فى المنظمة . وتنادى باتباع اسلوب العلاقات الانسانية فى التعامل مع الافراد فى القيادة والتحفيز والاتصالات الادارية .

مدرسة العملية الادارية :

تنظر هذه المدرسة للادارة على انها مجموعة من العمليات او الوظائف التى يقوم بها اعضاء التنظيم تتمثل فى التخطيط ، التنظيم توفير واعداد الكوادر الادارية التوجيه والقيادة ، والرقابة الادارية .

مدرسة نظرية القرارات :

القرار الادارى هو صلب العملية الادارية فى تفكير رواد هذه المدرسة،وان هذا القرار لابد وان يبنى على اسس اقتصادية فى ظل ظروف تتميز بعدم التيقن والتأكد .

مدرسة النظم الاجتماعية :

تنظر هذه المدرسة للادارة كنظام اجتماعى تضم بين جوانبها حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للافراد . ولذلك فان المطلوب من الادارة هنا هو توحيد هذه الخلفيات فى بوتقة واحدة او نظام اجتماعى متكامل يحقق التعاون المشترك فى انجاز اهداف المنظمة .

المدير :

المدير هو الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفى ، وهو أيضاً مسؤول عن توجيه مرؤوسيه والاشراف عليهم ومراقبة ادائهم ، والتأكد من انها تتفق مع الاهداف المطلوب تحقيقها ـ وهو الى جانب ذلك يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين مرؤوسيه وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم على اعمالهم .

المركزية واللامركزية الادارية :

اسلوب ادارى فى العمل يرتبط بحدود تفويض السلطة فكلما اتسع تفويض السلطة كلما كانت هناك لا مركزية ـ وكلما حدث العكس وتشبث المدير بالسلطة أو كانت هناك قيود واضحة على التفويض كلما مال التنظيم الى الصفة المركزية وتركز القرارات فى سلطة واحدة .

المزيج التنظيمى: MATRIX ORGANIZATION

هو تنظيم ادارى يجمع بين كل أو بعض التنظيمات الادارية المعروفة وذلك من أجل الحصول على اقصى الفوائد الممكنة اقتصاديا .

المستشار المتخصص :

تخص خدماته المنظمة ككل ـ وعادة ما تكون هذه الخدمات متخصصة فى حقل محدد من حقول الخدمة مثل الافراد ، أو العلاقات العامة ، الشؤون القانونية ، وقد يحمل لقب مدير .

المستشار الشخصى :

وهو ما يطلق عليه احيانا «بالمساعد» مثل مساعد المدير العام ـ ومهمته الاساسية تقديم المساعدة للرئيس فى البحث والاستقصاء عن مواقع المشاكل والتفاهم على حلها مع المسؤولين ، وكذلك فى اعداد ومراجعة وتلخيص التقارير الواردة الى الرئيس أو تزويده بالمعلومات .

المسؤولية الادارية :

مبدأ ادارى يعنى ان كل من أعطيت له سلطة لا بد وان يسأل عن الكيفية التى استخدم بها السلطة والانجازات التى حققها .

المعايير :STANDARDS

المعايير هى وحدات للقياس لنتائج وجهود النشاطات والعمليات ، ويمكن أن تأخذ الاشـكال الكمية ، النوعية،النقدية ، أو الزمنية .

المعلومات المعاكسة :FEEDBACK

وهى المعلومات التى يستقبلها المدير من موقع العمل أو من المرؤوس عن ظروف انجاز العمليات أو أية عوائق من شأنها عرقلة التنفيذ ، وهى عكس المعلومات التى تنطلق من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمى .

المنظمة : ORGANIZATION

المنظمة تكوين رسمى لمجموعة من الأفراد قد تزيد عن اثنين تعمل فى اطار مشترك من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

الميزانيـــة :

أداة محاسبية تخدم هدفين(تخطيطى ورقابى)ويمثل الهدف التخطيطى التزام المنظمة بتوفير موارد مالية معينة خلال فترة مقبلة واستخدامها بفاعلية وكفاءة نحو تحقيق الاهداف القصيرة الأجل ، وقد تصمم الميزانية بشكل ربع أو نصف أو سنوى ، كذلك فان الهدف الرقابى للميزانية يتجلى فى كونها وسيلة للقياس بين التكاليف التقديرية المعايير ية وبين التكاليف الفعلية المحققة .

(ن)

النســب المالية :

هى نوع من التحليل للعلاقات المالية وغير المالية لعناصر المركز المالى وحساب الارباح والخسائر وهى توضح مدى القوة المالية والتشغيلية للمنظمة . وأهم هذه النسب النسب الربحية ، السيولـة ، المديونية ، والمخزون .

نطاق الاشراف :SPAN OF CONTROL

يقوم هذا المبدأ على أساس أن قدرات المديرين محدودة ولا يستطيعون بالتالى الاشراف والمتابعة على عدد غير محدود من المرؤوسين .

النظام المفتوح فى الأدارة

يعنى هذا النظام ان منطلق السياسات والقرارات الادارية لا يتوقف فقط على الظروف الداخلية فى المنظمة ولكنه يأخذ فى الاعتبار وضع المنظمة كخلية اجتماعية من خلايا المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به .

النظام المقفول فى الادارة

يعنى ان العوامل الداخلية فى المنظمة هى التى تلعب الدور فى صياغة القرارات والسياسات الادارية دون اعتبار لأية عوامل أخرى ، وأمثلة العوامل الداخلية شكل التنظيم الادارى القائم ، طرق العمل المستخدمة ، نوعية العاملين،والاهداف الادارية .

نظرية تغيير السلوك :

احدى نظريات التحفيز ـ وهى تقوم على أساس تعديل سلوك الافراد من خلال استخدام عناصر الدعم الايجابية ـ وان هذا الدعم يجب أن يستمر كلما قرب الفرد الى تحقيق السلوك المطلوب منه .

نظرية التوازن : CONSISTENCY THEORY

يقوم مدخل هذه النظرية فى التحفيز على أساس أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم انما تنطلق من الحاجة الداخلية للحفاظ على الثبات والتوازن ـ وأن تصرفات وسلوك الافراد نحو تحقيق أهدفهم إنما تنبع من تصورهم لذاتهم وكذلك تصور الآخرين لهم .

نظرية التوقع أو الأداء : EXPECTANCY THEORY

إحدى نظريات التحفيز : وتقوم على أساس الربط بين جهود الأفراد وتوقعاتهم فى تحقيق الكسب والتقدير فى حالة نجاح أدائهم ـ فالنظرية من هذا المنطلق تقوم على أساسين هما ، الاعتقاد بأن الجهود ستقابل بالتقدير ، وأن هذا التقدير المتوقع يشكل مطلبا أو حاجة هامة بالنسبة للافراد .

نظرية « جريكوناس » فى العلاقات :

يقوم محتوى هذه النظرية على أساس تحليل العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على أساس رياضى بهدف الوصول الى الحجم المناسب لنطاق الاشراف . والعلاقات التى تخضع للتحليل وفق هذه النظرية هى العلاقات الفردية المباشرة ، والعلاقات الجماعية المباشرة ، والعلاقات المتبادلة .

نظرية الحاجة (لمكليلاند) :

هى إحدى نظريات التحفيز ـ وتقوم على أساس أن هناك ثلاثة عناصر أساسية من عوامل التحفيز هى ،

الحاجة للقوة ، الحاجة للانتماء ، والحاجة للانجاز . وان هذه العناصر هى التى تدفع الأفراد عند اثارتها الى بذل المزيد من الجهود نحو الوصول الى الأهداف غير المشبعة.

نظرية الصفات فى القيادة : TRAIT THEORY

نظرية تقوم على تحديد صفات للقادة تميز بين القادة الناجحين والقادة غير الناجحين .

نظرية الظروف فى القيادة : SITUATIONAL THEORY

تقوم هذه النظرية على أساس أن الظروف هى التى تبرز القادة ، وأن نوعية القيادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف .

نظرية « ماسلو » فى تدرج الاحتياجات :

يقوم مفهوم النظرية على تحديد احتياجات الانسان وترتيب أولوياتها على النحو الذى يحقق أولا اشباع الاحتياجات الطبيعية ، تليها احتياجات الأمن ، الاحتياجات الاجتماعية ، احتياج احترام الذات ، وأخيرا احتياج ارضاء النفس . وفى رأى ماسلو انه متى ما تم اشباع احتياج ظهرت الحاجة لاشباع الاحتياج الذى يليه فى الأهمية .

نظرية المباريات : GAME THEORY

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات من بينها ان الهدف الانسانى هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة ، وان الانسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية ، وأن الشخص الآخر المنافس ينتهج نفس هذه القاعدة ويتصرف من خلال نفس هذا المنطق .

نظرية مدخل النظم فى الادارة : SYSTEM MANAGEMENT

ينظر للمنظمة وفق هذه النظرية على انها مجموعة من الاجزاء المركبة التى تشكل فيما بينها النظام الكلى للمنظمة ـ وان النتائج المحققة من كل جزء فى التنظيم يرتبط مع النتائج المحققة مع الاجزاء الأخرى والتى تؤدى فى مجموعها الى الأهداف العامة للمنظمة ـ ومن هنا فان أى خلل فى الجزء يؤثر على الكل .

نظرية المساواة أو المقارنة الاجتماعية : EQUITY THEORY

احدى نظريات التحفيز وتقوم على منطق ان المكاسب **Rewards**التى يحققها الفرد من عمل ما « الدخل » مثلا تشكل عاملا تحفيزيا هاما تدفع بالفرد الى اتخاذ سلوك أو تصرف ما . ومتى ما أحس الفرد أنه لا يوجد هناك توازن بين الجهد المبذول والدخل المحقق ـ أو متى ما كانت هناك تفرقة اجتماعية فى الدخل بينه وبين زميل له يؤدى نفس المجهود ويحصل على دخل أعلى فانه سيتصرف على ضوء هذه الظروف .

نظرية الطوارىء فى القيادة : CONTI NGENCY THEORY

تقوم هذه النظرية على ان بروز القادة هو نتيجة تفاعل بين الفرد القائد وبين الظروف المحيطة ـ وأن قدرة القائد فى التأثير تتوقف على صفاته الشخصية وأسلوبه فى العمل من جهة وعلى ظروف الجماعة التى يقودها من جهة أخرى .

نظرية.« هرزبرج » فى التحفيز : TWO FACTOR THEORY

يقوم منطق هذه النظرية على ان هناك جانبين للحوافز هما عوامل الصيانة **Hygiene factors**والحوافز **Motivators** وان على المنظمات ان تبدأ أولا فى إشباع عوامل الصيانة وهى نوعية الاشراف ، العلاقات الشخصية ، الدخل الوظيفى ، الأمن ، وظروف العمل ـ ثم تسعى بعد ذلك الى تطبيق أسلوب الحوافز اذا ارادت المزيد من الانتاجية ـ وهذه الحوافز تتمثل فى طبيعة العمل ، الشعور بالانجاز ، الترقية ، الاعتراف بأهمية الفرد ، وتحمل المسؤولية .

نموذج تاننبوم فى القيادة « محيط القيادة » :

يقوم هذا النموذج القيادى على أساس أن اختيار المدير للأسلوب القيادى إنما يعتمد على ثلاث متغيرات هى القيم والاعتقادات والصفات الشخصية للمدير ، نوع المرؤوسين ، والظروف المحيطة مثل فلسفة المنظمة وتقاليدها .

نموذج ليكرت فى القيادة :

يقوم هذا النموذج القيادى على أساس الأسلوب الديمقراطى فى الادارة . والمدير الفعال هنا هو الذى يغلب

جانب المرؤوسين لا جانب السلطة ، وهو ومعه مرؤوسوه يعملون فى اطار مشترك من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة .

نظم المعلومات الادارية : MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

يعنى استخدام الطريقة المنظمة فى تقديم المعلومات لكل مدير فى الوقت المناسب وبالصورة التى يمكن أن تساعده على اتخاذ اجراء أو قرار معين . وغالبا ما يستخدم « العقل الالكترونى » فى تخزين وتصنيف وتحليل المعلومات قبل استخدامها من قبل المديرين عند الحاجة .

(س)

السلطة الادارية :

هى الحق المكتسب الذى تمنحه الوظيفة لشاغلها ـ أو هى القوة التى تعطى للموظف لاصدار الأوامر الى مرؤوسيه وتوجيههم الى اداء الاعمال المطلوبه منهم .

السياسات : POLICIES

هى مجموعة من المبادىء التى توضح كيفية الالتزام من قبل الادارات المختلفة فى المنظمة بتحقيق وانجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد أو الانظمة .

(ع)

عوامل البيئة :

يقصد بها المؤثرات الخارجية التى تؤثر على القرارات الادارية للمنظمة مثل ، التشريعات الحكومية ، الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية، وردود فعل المنافسين، الموردين ، العملاء ، الموزعين ... الخ .

(ق)

قائمة التدفق النقدى / او حساب النقدية :

قائمة محاسبية تصور حركة النقدية الداخلة والخارجة الحاضرة والمتوقعة خلال فترة مستقبلة وهى ذات هدف

رقابى تستطيع المنظمة من خلالها اكتشاف مواقع العجز أو الفائض فى العمليات النقدية المستقبلة ومن ثم اتخاذ الاحتياطيات اللازمة لمواجهتها .

قائمة الدخل او حساب الارباح والخسائر :

قائمة محاسبية تهدف الى قياس نجاح المنظمة وقدرتها فى تحقيق الربح خلال السنة المالية اوتجنب الخسارة واهم عناصر هذا الحساب هو الايرادات المباشرة او الايرادات التشغيلية،المصروفات الادارية ، صافى الربح أو الخسارة .

قائمة المركز المالى :

هى قائمة محاسبية تصور المركز الحالى المالى للمنظمة وتتكون من العناصر الرئيسية التالية وهى ، الاصول (الثابتة والمتداولة) الخصوم (الطويلة الاجل والمتداولة) ورأس المال وأية حقوق أخرى للمساهمين .

القرار الادارى : MANAGERIAL DECISION

هو تصرف أو حدث معين يتخذه المديرون ويراعى فيه المفاضلة بين اكثر من بديل متاح امامهم .

القيادة : LEADERSHIP

للقيادة عدة تعريفات نختار أحدها ، وهو ان "القيادة هى التأثير على الآخرين فى تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ".

القيادة التحكمية : AUTOCRATIC LEADERSHIP

تعنى القيادة التحكمية ذلك النوع من القادة او المديرين الذين يتخذون القرارات بمفردهم ثم يطلبون من المرؤوسين بعد ذلك تنفيذها دون مناقشة او مراجعة .

القيادة الديموقراطية : DEMOCRATIC LEADERSHIP

على عكس القيادة التحكمية ، فان القائد او المدير هنا يعطى أهمية كبيرة لمرؤوسيه ويعتمد فى قيادته لهم على الاقناع والتأثير الشخصى لا على أسس التلويح بالسلطة والتهديد بها .

الرقابة أثناء التنفيذ :

ينطوى هذا النوع من الرقابة على القياس الفورى للانحرافات عن المعايير الموضوعة ومن ثم احداث التصحيح المطلوب ـ وامثلة هذه الرقابة : الرقابة على الجودة فى العمليات الانتاجية .

الرقابة الادارية : MANAGERIAL CONTROL

الرقابة الادارية ذات جانبين يتعلق الجانب الأول بمتابعة وتقويم النتائج المنبثقة عن الجهود المختلفة فى المنظمة وتصحيح الانحرافات عند حدوثها ، أما الجانب الثانى فيتعلق بالرقابة على منجزات الافراد انفسهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة ولكى تكون هناك رقابة لابد من توفر أربعة خطوات هى تحديد المعايير ، والاشراف ، التقويم ، تصحيح الانحرافات .

الرقابة التنبؤية أو التقديرية :

حينما يكون بامكان الادارة التنبؤ حاليا باحداث واتجاهات مستقبلة ـ ومن ثم اتخاذ الاجراءات على ضوء هذه التنبؤات تصبح الرقابة هنا (رقابة تنبؤية) وأمثلة هذه الرقابة « الميزانية » و « قائمة التدفق النقدى » (النقدية).

الرقابة التنظيمية والرقابة العملية :

تتناول الرقابة التنظيمية ، تقويم الاداء الكلى لجوانب النشاط فى المنظمة أو الاجزاء منها مثل الرقابة على الأرباح ، العلاقات المالية النسبية ، أو النمو السنوى للمبيعات .

أما الرقابة العملية أو التنفيذية فهى التى تعنى بقياس وتقويم الاداء اليومى للعمليات على ضوء المعايير المحددة ـ ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

الروح المعنوية : MORALE

للمعنوية عدة تعريفات يمكن أن نختار احدها وهو أنها تعنى « خليط من مشاعر الفخر ، الثقة ، التشوق والحماس » .

(ش)

الشبكة الادارية : MANAGERIAL GRID

وتعرف باسم نموذج « بليك وموتون » فى القيادة وهو يحدد خمسة انماط من القيادة الادارية ممثلة فى (١) النموذج (١ـ١) حيث نجد اهتماما ضيئلا من الادارة بالانتاج والافراد معا (٢) النموذج (٩ـ٩) حيث نجد اهتماما مركزا بالانتاج والافراد (٣) النموذج (٩ـ١) حيث نجد اهتماما ضئيلا بالانتاج وتركيزا على الأفراد (٤) النموذج (١ـ٩) حيث نجد اهتماما بالانتاج دون الأفراد (٥) والنموذج (٥ ـ ٥) حيث نجد اهتماما وسطا بالافراد والانتاج معا .

شجرة القرارات : DECISION TREE METHOD

أسلوب تحليلى فى اتخاذ القرارات والتخطيط يقوم على أساس أن لكل بديل محتمل اتخاذه عدة نتائج محتملة ـ وأن النتيجة المفضلة هى التى تحقق أقصى عائد محتمل للمنظمة . ويمكن تصويرها فى نموذج رياضى يصور تفاعل ثلاثة متغيرات هى البدائل ، والقيم ، والاحتمالات على شكل شجرة متفرعة تبدأ بقاعدة أفقية .

(ت)

التحفيز : MOTIVATION

التحفيز هو رغبة داخلية تنبع من داخل الفرد وتدفعه لاتخاذ سلوك معين أو ايقافه ، او تعديله ،ـ أو هو سلوك معين يتخذه الفرد ويهدف منه الوصول الى تحقيق أو اشباع رغبة معينة .

تحليل نقطة التعادل : BREAK EVEN ANALYSIS

هو احد اساليب التخطيط الذى يعنى بحساب الارباح والخسائر المحتملة فى حالة اتخاذ قرار دون آخر ـ وذلك من خلال تحليل عناصر الايرادات ومقارنتها بالتكاليف . وعند الوضع الذى تتساوى فيه الايرادات الكلية مع التكاليف الكلية (وهى ما تسمى بنقطة التعادل) يمكن اتخاذ القرار .

تحليل الوظيفة : JOB ANALYSIS

هو دراسة للوظائف تقوم بها المنظمات لتقدير واجباتها وابعادها ، ومؤهلات القائمين به .

التخصص : SPECIALIZATION

يعنى التخصص تضييق نطاق الوظيفة الى أقصى حد ممكن بحيث تؤدى الوظيفة بشكل نمطى يفتقد فيه

الفرد لحرية الابتكار والمنادرة . والتخصص هو نتيجة للدعوة الى تقسيم العمل والذى ينظر له كأساس فى زيادة انتاجية الفرد .

التخطيط : PLANNING

التخطيط هو أختيار حاضر لسلوك أو قرار مستقبلى من مجموعة من البدائل المتاحة . أو هو قرار حاضر حول ماذا نعمل ـ كيف نعمل ـ ومتى نعمل ـ ومن يعمل لحدث يجرى فى المستقبل .

التخطيط الاستراتيجى :

هى عملية اعداد الخطط الاساسية للمنظمة والتى تتم من قبل الادارة العليا ـ وهى لا تتعلق بوسائل تحقيق الاهداف ولكنها تتعلق بتحديد الاهداف نفسها .

التخطيط التكتيكى :

تعنى الوسائل التى تتم من خلالها تنفيذ التخطيط الاستراتيجى على مستوى الادارة الوسطى فى التنظيم .

التخطيط التنفيذى : OPERATIONAL PLANNING

التنفيذ الفعلى للخطط الاستراتيجية على مستوى أكثر شمولا وتفصيلا حيث تتفرع الخطة الاستراتيجية للمنظمة الى مجموعة من الخطط التنفيذية على مستوى الاقسام والوحدات الادارية .

التخطيط طويل الأجل :

اسلوب تخطيطى تستخدمه المنظمات والهيئات الخاصة والعامة ويغطى فترة قد تمتد من ثلاثة سنوات الى عشرة أو أكثر ، تحدد فيه برامج المستقبل واسلوب تنفيذها والاعتمادات المالية اللازمة .

التخطيط القصير الأجل :

وهو اسلوب تخطيطى أكثر تفصيلا من الخطط الطويلة والمتوسطة الأجل ـ وغالبا ما يغطى فترة من سنتين الى أقل . وربما يصل الى مستوى تخطيط العمليات اليومية ـ ويتم هذا التخطيط فى منظمات الاعمال فى مستوى الادارات الاشرافية الدنيا من التنظيم .

التخطيط متوسط الأجل :

اسلوب تخطيطى عادة ما يتم فى المستوى الادارى الأوسط من الهيكل التنظيمى ويميل الى التفصيل قياسا بالخطة الطويلة الأجل وتمتد فترته من سنة الى أقل من ثلاث سنوات .

تخطيط المخزون : INVENTORY PLANNING

أسلوب تخطيطى ورقابى معا ـ يهدف الى تخطيط احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات على أساس معادلة رياضية تسمى بنموذج الكمية الاقتصادية للطلب ـ وذلك من أجل الوصول الى توفير هذه الأحتياجات بأقل تكلفة كلية ممكنة .

تدريب اثارة المشاعر : SENSITIVITY TRAINING

هو نوع من تدريب المديرين يهدف الى تغيير السلوك للاعضاء المشاركين وتحريك التفاعل بين الفرد والجماعة من خلال التأثير الشخصى المتبادل والمصارحة ومن ثم تحقيق الوفاق والانسجام بين الاعضاء فيما بعد خارج اطار التدريب .

التدوير الوظيفى : JOB ROTATION

لكى يتم التغلب على السأم الوظيفى فان الموظف قد يعطى عملا محددا ومبسطا وبعد فترة ينقل الى وظيفة اخرى . وهو اسلوب فى تصميم الوظائف تلجأ اليه المنظمات من اجل اكساب الموظف خبرة اوسع ، ولمواجهة ظروف العمل السيئة ، بالاضافة الى تجنب السأم والملل الوظيفى .

التسلسل الادارى : CHAIN OF COMMAND

يقوم مضمون التسلسل الادارى على اساس تبادل وتدرج العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين من اعلى التنظيم الى قاعدته ، ومن هذا المفهوم فان كامل الهرم التنظيمى يمثل تسلسلا اداريا من العلاقات التصاعدية والتنازلية تجمع بينها عناصر السلطة والمسؤولية والمحاسبة الادارية .

تصميم الوظيفة : JOB DESIGN

وهى عملية تحديد مكونات الوظيفة ، والاسلوب الذى تؤدى به ، وعلاقتها بالوظائف الأُخرى بالمنظمة .

التضخم : INFLATION

اصطلاح اقتصادى يقصد به ضعف القوة الشرائية للنقود نتيجة للارتفاع المتصاعد فى الاسعار- ويحدث نتيجة لعدة عوامل اهمها قصور الانتاج عن الطلب ، أو زيادة كمية النقود فى السوق ، أو زيادة الانفاق الحكومى بالقياس بالقدرة الاستيعابية للاقتصاد المحلى .

التطوير التنظيمى : ORGANIZ ATIONAL DEVELOP MENT

يهدف هذا النوع من التطوير الى احداث التغيير الطويل الأجل بين المتدربين من المديرين ، ومن ثم نقل هذا التغيير الى المنظمة نفسها .

تفويض السـلطة :

يعنى قيام الرئيس بتحديد واجبات المرؤوس ، ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه الواجبات والتى يستطيع هذا الأخير بمقتضاها توجيه الأوامر والتعليمات الى مرؤوسيه فى المستوى الذى يليه فى التسلسل الادارى .

التقويم الادارى :

هو جزء من واجبات الادارة ويهدف الى التأكد من أن المديرين يؤدون وظائفهم الادارية على أحسن وجه وبشكل يضمن تحقيق اعلى معدل من الكفاءة الادارية ، وذلك من خلال اتباع نظام محدد للتقويم .

تقويم الوظائف : JOB EVALUATION

هى عملية تقرير اهمية الوظيفة أو المركز الوظيفى فى التنظيم من اجل تقدير الأجر أو الراتب المناسب لها .

تقويم ومراجعة البرامج :

PROGRAMEVALUATION& REVIEW TECHNIQUE

اسلوب تحليلى يهدف الى تصميم شبكة العمل لبرامج الخطط والتى توضح كافة النشاطات المطلوبة والوقت المطلوب لكل نشاط منذ بدايته حتى نهايته بشكل منسق ومترابط .

التكنولوجيا : TECHNOLOGY

خليط من الجهود والنشاطات الآلية والانسانية تقوم على استخدام واستغلال وتطوير المدخلات التكنولوجية مثل المعدات الرأسمالية (الآلات) طرق الانتاج والمعرفة الادارية وغير الادارية .

التماثل أوالتناظر : SIMULATION

يقوم هذا الاسلوب على محاولة بناء نموذج مناظر للواقع الفعلى للمشكلة موضوع البحث واخضاعه للتثبيت أو التغيير فى بعض اجزائه لمشاهدة النتائج المختلفة عند كل تغيير ومن ثم اختيار النتيجة التى تحقق أقصى فائدة أو عائد لمتخذ القرار .

التنسيق : COORDINATION

يعنى التنسيق الجهد الادارى الذى يقوم به المدير والهادف الى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو انجاز الاعمال فى وقت محدد وباسلوب معين .

التنظيم : ORGANIZING

هو تأسيس أو بناء العلاقات بين اجزاء العمل ، مواقع العمل والافراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط واداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة .

التنظيم الرسمى : FORMAL ORGANIZATION

بناء من العلاقات الادارية يدور حول ما يسمى بتسلسل الأوامر ، ووحدة الأمر والتوجيه .

التنظيم حسب العملاء :

ينطلق الهدف التنظيمى هنا على مبدأ تقديم أحسن خدمة ممكنة للعملاء - وهنا يتم تصميم الهيكل التنظيمى للادارة أو جزء منه على اساس تصنيف العملاء الى مجموعات وتخصيص ادارات مستقلة لكل صنف من هؤلاء .

التنظيم حسب العمليات :

يتم تجميع الوظائف فى هذا النوع من التنظيم حسب العمليات الفنية أو المعدات والآلات ذات الأغراض المتخصصة والتى تجمع فى موقع معين حيث تحضر اليها المواد والأفراد لممارسة النشاط الانتاجى .

التنظيم غير الرسمى : INFORMAL ORGANIZATION

وهو يمثل الأفراد أو المجموعات العاملة فى التنظيم أو ما يسمى « بالشلل » ويتكون عادة بهدف أشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد مثل حب الانتماء وتكوين الصداقة - والاتحاد فى مواجهة الضغوط الادارية الرسمية .

التنظيم حسب المشروعات :

وهو تنظيم يقوم على اساس تركيز وتجميع الامكانيات البشرية والمادية فى المنظمة لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محدودة .

وقد يقوم هذا التنظيم جنبا الى جنب مع الأنواع الأخرى من التنظيم فى نفس المنظمة الواحدة .

التنظيم حسب المناطق :

يتم تصميم الهيكل التنظيمى أو جزء منه على اساس المناطق الجغرافية حيث تصبح كل منطقة مستقلة عن الاخرى بادارتها ونشاطها وموظفيها .

التنظيم حسب المنافذ السوقية :

تكون السلعة المنتجة فى هذا النوع من التنظيم هى المحور الذى يدور حوله تصميم الهيكل التنظيمى . ويهدف هذا النوع من التنظيم على اساس توسيع نطاق تسويق السلعة من خلال توزيعها فى قنوات تسويقية متعددة .

التنظيم حسب المنتجات :

وهنا يتم تصميم الهيكل التنظيمى على اساس المنتجات التى تقوم بانتاجها المنظمة ، وتوضع ادارة مستقلة لكل نوع من الانتاج وذلك من اجل الاستفادة من التخصص .

التنظيم حسب الوظائف :

شكل من الاشكال التنظيمية فى منظمات الأعمال يعنى بجميع الوظائف والعمليات المتشابهة فى ادارة مركزية واحدة مثل ادارة الانتاج ، التمويل ، التسويق ، أو الأفراد .

التنظيم حسب الوقت :

يقوم مفهوم التنظيم هنا على اساس تقسيم العمل الى ورديات تقوم كل وردية بممارسة الانتاج أو تقديم الخدمة فى وقت محدد طوال الليل أو النهار . وعادة ما يشيع تطبيق هذا النوع من التنظيم فى المستويات الادارية الدنيا فى المنظمات الصناعية .

التنفيذيون : LINE PERSONNEL

هم الأفراد أو الادارات الذين يساهمون مساهمة مباشرة فى تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية ـ مثل ادارتى الانتاج والبيع فى منظمة صناعية .

التوجيه : DIRECTION

يعنى التوجيه دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة وذلك فى اطار مناخ يتحقق من خلاله اشباع رغباتهم أو تحقيق أهدافهم .

توازن السلطة والمسؤولية :

وهو يعنى تساوى المسؤولية مع السلطة وألا يحاسب الفرد إلا على العمل المطلوب منه وفى اطار السلطة الممنوحة له .

التوسع الوظيفى ـ الوظائف الموسعة : JOP ENLARGEMENT

التوسع الوظيفى يحمل عكس مفهوم التخصص الوظيفى وهو يعنى توسيع واجبات الوظيفة الادارية الى مجموعة من العمليات المشتركة والمترابطة .

(خ)

الخريطة التنظيمية : ORGANIZATION CHART

هى شكل من الاشكال البيانية التى توضح بعض الجوانب الهامة فى التنظيم ، مثل الوظائف الرئيسية ، علاقات الوظائف بعضها البعض ، قنوات الاشراف الادارى ، وكذلك حدود سلطات الموظفين فى اطار الوظائف الادارية .

المــراجــع العربيــة

(١) أبو ركبة ، حسن : بحوث العمليات « تطبيقاتها فى مجال الادارة »
(جدة : دار الشروق الطبعة الثانية ١٣٩٨ هـ)

(٢) علاقى ، مدنى عبد القادر : تنمية القوى البشرية
(القاهرة : مطابع دار الشعب ١٣٩٦ هـ)

(٣) يس ، محمد حسن ـ علاقى ، مدنى عبد القادر وظائف الادارة ، طبعة (٣) القاهرة : مطابع دار الشعب ١٣٩٦ هـ)

(٤) يس ، محمد حسن ، علاقى ، مدنى عبد القادر ، وظائف المنظمة (الطبعة الأولى)
(القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٣٩٣ هـ)

المـراجـع الأجنبيّـة

الجزء الأول

الكتب

Barnard, Chester, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938)

Brown, Alvin, Organization of Industry (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc. 1947)

Dale, Ernest, The Great Organizers (New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1960)

Davis, Ralph, Industrial Organization and Management (New York: Harper and Bros., 1957)

Dennison, H. S., Organization Engineering (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1931)

Drucker, Peter, The Practice of Management (New York: Harper, 1954)

Encyclopedia of the Social Sciences, (New York: Macmillan Co., 1933) Vol. X

Fayol, H. General and Industrial Administration (London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. 1949)

Glueck, William, Management (Hinsdale, Ill.: The Dryden Press, 1977)

Gulick, Luther and Urwick, L. (eds) Papers on the Science of Administration (New York: Institute of Public Administration, 1937)

Holden, Paul, Fish, L.S., and Smith, H.L., Top Management Organization and Control (New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1951)

Koontz, Harold and O'Donnel, Cyril, Principales of Management (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1972)

Lepawsky, A. Administration (New York: Alfred Knopf ., Inc., 1949)

Longenecker, Justin, Principles of Management and Organizational Behavior (Columbus, Ohio: Charles Merril Publishing Company, 1973)

McGuire, Joseph, Theories of Business Behavior (Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1964)

Merriam, C. E., Political Power, It's Composition and Incidence (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1934)

Metcalf, H.C. and Urwick, L. (eds.), Dynamic Administration, The Collected Papers of M. P. Follett (New York: Harper and Row Inc., 1941)

Mooney, J. D. and Reily, A. C., The Principles of Organization (New York: Harper and Brothers, 1939)

Petersen, Elmore and Plowman, E. Grosvenor, Business Organization and Management (Homewood, Ill.: Richard Irwin, Inc., 1958)

Sheldon, O. The Philoshophy of Management (London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1923)

Simon, H. A. Administrative Behavior (New York: The Macmillan Co., 1957)

Small, A., The Cameralists (Chicago: University of Chicago Press, 1909)

Smith, Adam, The Wealth of Nations, (New York: Modern Library Inc., 1917)

Szilagyi, Jr., Andrew and Wallace, Jr., Mark, Organizational Behavior and Performance (California: Goodyear Publishing Company Inc., 1980)

Taylor, W. Fredrick, The Principles of Scientific Management (New York: Harper and Brothers 1911)

Tunnenbaum, Robert, Weschler, I. R., and Massarik, Fred, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961)

Terry, R. George, Principles of Management (Homewood, Ill.: Richard Irwin Inc., 1966)

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration (New York: Harper and Row Publishers, Inc.,1943)

White, L. D., Introduction to the Study of Public Administration (New York: The Macmillan Company, 1939)

مجلات

A Business of Your Own, The Readers Digest Association, Inc., (Pleasantville, New York: 1946)

"Borden Beats the Rule of Two," Forbes, Vol 91, No. 5 (March 1, 1963)

"How Business Tackles Social Problems," Business Week, No. 2229 (May 20, 1972)

Negandhi, Anant and Estafen, Bernanrd "A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and/or Environments," Academy of Management Journal, VIII (December, 1965)

Rendner, Barry, and Stair Ralph, Management Science and the Small Business, Journal of Systems Management (March, 1977)

Simon, H. "Comments on the Theory of Organization," American Political Science Review, Vol. 46, No.4, (December, 1952)

"Social Responsibilities of Business Corporations (New York: Committee for Economic Development, 1971)

Steece, Bert, Toward a Management Detente, Arizona Business (Tempe: Arizona State University, 1976)

الجزء الثانى

الكتب

Ackoff, Russell, and Rivett, Patrick, A Manager's Guide to Operational Research (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1963)

Ansoff, H. Ignor, Corporate Strategy (New York: McGraw-Hill Book Company, 1965)

Drucker, Peter, Management, Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row Publishers, 1974)

Filley, Alan, et Al., Managerial Process and Organizational Behavior, (Chicago: Scott, Foresman, 1976)

Fromm, Erich, Man for Himself (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1947)

Murdik, Robert and Ross, Joel, Information System for Modern Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1971)

Shackle, G.L.S. in Carter, C.F., Meredith, G.P., and Shackle G.L.S. (eds.) Uncertainty and Business Decisions: A Symposium 2d ed., (Liverpool: Liverpool University Press, 1957)

Simon, H. The New Science of Management (New York: Harper Co., 1960)

مجلات

"A Lot More Computer in Detroit's Future", Business Week, No. 2179 (June 5, 1971)

Colbert, Betran, "The Management Information System", Management Service, Vol. 4, No. 5 (September-October, 1967)

McDonald, John, "How Businessmen Make Decisions"', Fortune (Aug. 1955)

Shostack, Kenneth and Eddy Chalres, "Management by Computer Graphics", Harvard Business Review Vol. 49, No. 49, November-December, 1971)

Sihler, H. William, "Toward Better Management Control System", California Management Review, Vol. 14, No. 2, (Winter, 1971)

الجزء الثالث

الكتب

American Management Association, AMA Management Handbook, Russel Moore, (ed.) (New York: AMA, Inc., 1970)

Davis, Ralph, The Fundamentals of Top Management (New York: Harper and Brothers, 1951)

Goetz, E. Billy, Management Planning and Control (New York: McGraw-Hill Book Co., 1949)

Koontz, H. and O'Donnel C., Management: System and Contingency Analysis of Managerial Functions (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976)

Thierauf, Robert, Klekamp, Robert, and Geeding, Daniel, Management Principles and Practices, (new York: John Wiley & Sons, 1977)

Thompson, Stewart, "How Companies Plan?" (New York American Management Association, 1962)

مجلات ونشرات

Brown, R. V., "Do Managers Find Decision Theory Useful?: (Harvard Business Review (Vol. 48, No. 2 May-June 1970)

Bryant, R. Dan, Maggard, J. Michael and Taylor, P Robert, " Manpower Planning Models and Techniques: A Descriptive Survey," Business Horizon (April, 1973)

Forsyth, E. Willis, "Strategic Planning in the 70's" Financial Executive (October, 1973)

Fulmer, Robert and Rue, Leslie, "The Practice and Profitability of Long Range Planning", Managerial Planning, (May-June 1974)

Humphry, Albert, "MBO Turned upside Down", Management Review, (August, 1974)

Leotief, W. Wassily, " Proposals for Better Business Forecasting", Harvard Business Review, Vol. 42, No. 6 (November-December 1964)

Kastens, L. Merritt, "Outside-In Planning", Managerial Planning, (March-April, 1974)

Litschert, Robert, "The Structure of Long-Range Planning Groups," Academy of Management Journal, (March, 1971)

North, H.Q. and Pyke, D.L. "Probes of the Technological Future", Harvard Business Review, Vol. 47 No. 3 (may-June, 1969)

Rue, W. Leslie, "The How and Who of Long Range Planning", Business Horizon, (December 1973)

"Second Chance," Forbes, Vol. 97, No. 8 (April 15, 1966)

Steiner, George, "How to Improve your Long Range Planning?", Managerial Planning, (Septeber-October, 1974)

الجزء الرابع

الكتب

Babbage, Charles, On" the Division of Labor', in Classics in Management, (ed.) Harwood Merrill (New York: American Management Association, 1960)

Bales, Robert, "In Conference", Harvard Business Review, Vol. 7, (march-April 1954)

Flippo, Edwin, & Munsinger, Gary Management (Boston: Allyn & Bacon, 1975)

Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on the Service of Administration (New York: I.P.A., 1937)

Haimann, Theo, and Scott, William, Management in the Modern Organization (Boston: Houghton Milfflin Company, 1974)

Hamilton, Ian, The Soul and Body of an Army, (London: Edward Arnold Publishers, Ltd., 1921)

Haynes, W.W., Massie, J.L., and Wallace Jr., M. J. Management: Analysis, Concepts and Cases (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1975)

Healy, J. H. Executive Coordination and Control (Columbus: Ohio, State University Press, 1956)

Homans, George, The Human Group (New York: Harcourt, Brace & Co., 1950)

Knootz, H. The Board of Directors and Effective Management (New York: Mc-Graw-Hill Book Co., 1967)

McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise (new York: McGraw-Hill Book Co., 1960)

Sayles, Leonard, Behavior of Industrial Work Group: Prediction and Control (new York: John Wiley & Sons, 1958)

Schleh, E. C. Management by Results (new York : McGraw-Hill Book Co., 1961)

مجلات ونشرات

Cathey, P. C., "How Line-Staff Transfer Promote, Flexibility", Management Review (August, 1970)

Committees Are of Value Only for Exchange Ideas" Armed Forces Management, Vol. 8, No. 2 (November 1961)

Fisch, G. G., "Stretching the Span of Management Harvard Business Review, Vol. 41, No. 5 (September October, 1962)

Hanan, M. "Reorganize your Company Around it's Markets", Harvard Business Review, Vol. 52, No. 6 (November-December, 1974)

"INA Ties Itself Into a Package", Business Week, No. 1845 (January 9, 1965)

Middleton, C. J., "How to Set-up a Project Organization," Harvard Business Review, (March-April 1967)

"Relationship in Organization", Bulletin of the International Management Institute (Geneva: International Labor Office, 1933)

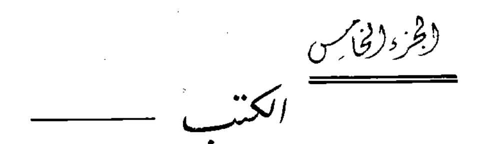
The Executive Day," California Management Review Vol. 5, No. 1 (Fall, 1962)

"The Spreading Lordstown Syndrome", Business Week No. 2218)March 4, 1972)

Urwick, Lyndall, "Axioms of Organization", Public Administration Magazine, (London: October, 1955)

Worthy, J. C. "Men, Management and Organization", Proceedings, Fifth Personnel Management and Industrial Relations Seminar (Los Angles: U. of C. October 30, 1951)

Worthy, J. C., "Organization Structure and Employee Morale," American Sociological Review, Vol. 15, No. 2, (April, 1950)



Bennis, Warren, Organizational Development: It's Nature, Origins, and Prospects (Reading, Mass,: Addison-Wesley, 1969)

Blake, R. and Mouton, J. "The Managerial Grid," (Houston: Gulf Publishing Co., 1964)

Coleman, Bruce, "An Integrating System for Manpower Planning in Management", A Book of Readings (eds.) H. Knootz and C. O'Donnel, (New York: McGraw-Hill Book Co. 1976)

Collier, Abram, Management, Man and Values (New York: Harper & Row Publishers, Inc., 1962)

Edwing, David, "The Managerial Mind (New York: The Free Press of Glencoe, 1964)

Given, Jr., William, "Experience in the Development of Management People", in the Development of Executive Leadership, (ed.,) Marvin Bowar (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1947)

Hass, C. Fredrick, Executive Obsolescence Research Study No. 90 (New York: American Management Association, 1968)

Koontz, H. Appraising Managers as Managers (New York: McGraw-Hill Book, Co., 1971)

Luthans, F., "Organizational Behavior (New York McGraw-Hill Book Co., 1973)

McMurry, N. Robert, "Avoiding Mistakes in Selecting Executives," in Management: A book of Readings (eds.) H. Koontz and Cyril O'Donnel (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976)

مجلات ونشرات

Allen, L. A. "The T-Group: Short Cut or Short Circu t?" Busienss Horizons, Vol. 16, No. 4 (August, 1973)

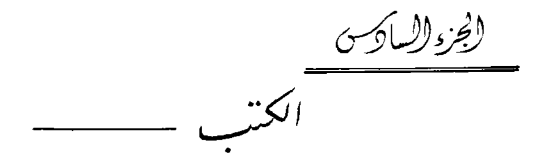
Argyris, Chris, "The CEO's Behavior: Key to Organizational Development," Harvard Business Review (March-April, 1973)

French, Wndell, and Bell, Cecil "A Brief History of Organizational Development", Journal of Contemporary Business, Vol. 1, No. 3 (Summer, 1972)

House, Robert, "T-Group Training: Good or Bad, Business Horizons, Vol. 12, No. 6, (December, 1969)

Katz, Robert, "Skills of Effective Administrator", Harvard Business Review, Vol. 33, No. 1 (January February, 1955)

Miner, J. B., The OD - Management Development Conflict, Busienss Horizons, Vol. 16, No. 6 (December, 1973)



Alderfer, C. Existence, Relatedness and Growth Human Needs in Organizational Settings, (New York: The Free Press, 1972)

Ardrey, Robert, The Territorial Imperative, (New York: Dell Publishing Co., Inc., 1966)

Argyris, Chris, Personality and Organization, (New York: Harper and Row, Publisher, Inc., 1957)

Beishline, J.R., Military Management for National Defence, (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1950)

Bellows, R., Glison, T., and Odione, G., Executive Skills, (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1962)

Bird, Charles, Social Psycology (New York: Appleton - Century/Crafts Inc., 1940)

Davis, Kieth, Human Behavior at Work (4th ed.) (New York: McGraw-Hill, Book Co., 1972)

Davis, Keith, Human Relations at Work, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1962)

Davis, Ralph, Industrial Organization and Managment (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1957)

Diyab, Abdul Hamid, Need Satisfaction: Images of Government and Public Organization, Managers in Saudi Arabia, Unpublished Master Thesis (Tucson: University of Arizona, U.S.A. 1978)

Fiedler, F. E., and Chemers, Martin, Leader.ship and Management, in contemporary management (ed.) Joseph, Mcguire (Englewood,Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc., 1974.)

Filley, Alan, and House, Robert, Managerial Process and Organizational Behavior (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Co., 1969)

Gannon, Martin J. Management: An Organizational Perspective (Boston: Little, Brown and Company, 1977)

Ghiselli, E., Explorations in Managerial Talents, (Pacific Palicades, Calif.: Goodyear, 1971)

Gouldner, Alvin, Studies in Leadership (New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1950)

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. The Motivation to Work (New York John Wiley 1959)

Ingham, G., Size of Industrial Organization and Work Behavior, (Cambridge, England: Cambridge(University Press, 1970)

Inman, Thomas, "Effective Management Needs: Upward and Downward Communication", in, Managemenet 1979/1980 (Guildford, Ct.,: The Dushkin Publishing Group, 1979)

Korman, Abraham, The Psycology of Motivation Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1974)

Kotter, John; Power in Management, (AMACO, 1979)

Levitt, Harold, Managerial Psychology (Chicago: The(University of Chicago Press, 1958)

Likert, R., New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill Book Co., 1961)

Likert, Rensis, The Human Organization (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967)

Locke, E., "The Nature and Cu ses of Job Satisfaction", in Handbook of Industrial and Organization Psychology, (ed.) M. Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976)

Maslaw, Abraham, Motivation and Personality (New York: Harper and Row Publishers, Inc. 1970)

McClelland, David and David, Winter, Motivating Economic Achiev ment, (Glecoe, Ill.: Free Press, 1971)

Neman, W., and Summer Jr., C., The Process of Management (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc., 1961)

Porter, L., Lawler, E., and Hackman, J. Behavior in Organizations (New York: McGraw-Hill, Book Co., 1975)

Ranking, Paul, "Listening Ability", Proceedings of the Ohio State Educational Conference, 9th Annual Session (Columbus, Ohio;, 1924)

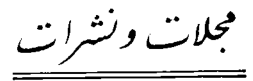
Sheldon, H. W., and Stevens, S.S., The Varieties of Human Physi que (New York: Harper & Brothers, 1940)

Skinner, B., Science and Behavior (New York: Macmillan, 1953)

Strauss, G., and Sayles, L. Personnel (3rd ed.) England Cliffs: Prentice Hall, 1972)

Vroom, Victor, Work and Motivation, (New York: Wiley and Sons, 1964)

Whyte, William, Man and Organization (Home wood, Ill.: Richard Irwin, Inc., 1959)



Bavelas, Alex, "Communication Patterns in Task Oriental Groups," Journal of Acoustical Society of America, Vol.22, (1950)

Buera, A. and Glueck, W. F., "The Need Satisfactions of Managers in Libya, Management International Review, Vol. 19, No. 1, (1979)

Dewhirst, H. D., "Influence of Perceived Information - Sharing Norms, on Communication Channel Utilization," Academy of Management Journal (September, 1971)

Dowling, W., "At G.M. System 4 Builds Performance and Profits", Organizational Dynamics, No. 3, (1975)

Ference, Thomas, "Organizational Communication Systems and the Decision Process," Management Science", (October, 1970)

Fiedler, F. E., "Engineer the Job to Fit the Managers", Harvard Business Review, Vol. 43, No. 5, (September-October, 1965)

Lipsett, Laurence, "How to Stop Losing Your Best workers Administrative Management, Vol. XLI, No. 2, February 1980)

Fox, William, "Limits to the Use of Consultative-Participative Management," California Management Review, (Winter, 1977)

Gabarro, John, and Kotter, John, Managing Your Boss, Harvard Business Review (Jan-Feb. 1980)

Grosz, M. "General Theory of Management Communication," Providence, R. I. Institute of Management Science, (October 3, 1969)

Jenkins, W.O., "A Reveiw of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems", Psychological Bulletin, Vol. 14 - 1949

Korman, Abraham, "Hypothesis of Work Behavior Revisted and an Extension", Academy of Management Review, Vol. 1, No. 1, (1976)

Lawlor, E. and Settle, J. "A Casual Correlation Test of the Need Hierarchy Concept," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 7, No. 2 (1972)

Roberts, K. and O'Reilly, C. III, "Failures in Upward Communication in Organization: Three Possible Culprits," Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 2 (June, 1974)

Rosenbaum, B. L. "How Good People Handlers Motivate Others", Nation's Business (U.S. Chamber of Commerce, 1978)

Stogdill, R. M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," Journal of Psychology, Vol. 25 (1964)

Tannenbaum, R. and Schmidt, W., "Retrospective Commentary" in "How' to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, Vol. 51, No. 3, (May-June, 1973)

Tannenbaum, R., and Schmidt, W. "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review Vol. 36, No. 2 (March-April, 1958)

Weinrauch, J. Donald, and Swanda, John, R., Jr. "Examining the Significance of Listening: An Exploratory Study of Contemporary Management," "ABCA" Journal, Vol. 13, No. 1, (Fall, 1975)

Whitehill, Arther, Jr., "The Japanese Worker" California Managerial Review (Winter, 1963)

الجزء السابع

الكتب

Batty, J., Industiral Administration and Management (London: Macdonal and Evan, Ltd., 1969)

Hicks, Herbert and Gullett, C. Ray, "The Management of Organizations, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1976)

Johnson, Richard, Kast, Fremont, and Rosenzweig, James, The Theory and Management of System (New York: MacGraw-Hill Book Co., 1973)

Reeves, Tom, and Woodward, J. "The Study of Managerial Control", Industrial Organization: Behavior and Control, (ed.) J. Woodward, (London: Oxford University Press, 1970)

Thompson, D. James, Organizations in Action, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1967)

مجلات ونشرات

Foran, Michael, Relating the Budget Process to the Organization and Its Members, Managerial Planning (May-June, 1976) in Management 1979-1980)

Green, Thad, Control: The Cover for Poor Planning, Managerial Planning (March-April, 1976)



إصدارات إدارة النشر بتهامة

سلسلة الكتاب العربي السعودي

صدر منها :

الكتاب	المؤلف
* الجبل الذي صار سهلاً	المرحوم الأستاذ أحمد قنديل
* من ذكريات مسافر	الأستاذ محمد عمر توفيق
* عهد الصبا في البادية	الأستاذ عزيز ضياء
* التنمية قضية	دكتور محمود محمد سفر
* قراءة جديدة لسياسة محمد علي باشا	دكتور سليمان الغنام
* الظمأ (مجموعة قصصية)	الأستاذ عبد الله جفري
* الدوامة (قصة طويلة)	دكتور عصام محمد علي خوقير
* غداً أنسى (قصة طويلة)	دكتورة أمل محمد شطا
* موضوعات اقتصادية معاصرة	دكتور علي بن طلال الجهني
* ازمة الطاقة إلى أين ؟	دكتور عبد العزيز حسين الصويغ
* نحو تربية إسلامية	الأستاذ أحمد محمد جمال
* إلى ابنتي شيرين	المرحوم الأستاذ حمزة شحاتة
* رفات عقل	المرحوم الأستاذ حمزة شحاتة
* شرح قصيدة البردة (دراسة وتحقيق)	دكتور محمود زيني
* عواطف انسانية (ديوان شعر)	دكتورة مريم البغدادي
* عمارة المسجد الحرام	المرحوم الأستاذ حسين باسلامة
* وقفة	دكتور عبد الله حسين باسلامة
* خالتي كدرجان (مجموعة قصصية)	الأستاذ أحمد السباعي
* طه حسين والشيخان	الأستاذ محمد عمر توفيق
* عبير الذكريات (ديوان شعر)	الأستاذ طاهر زمخشري

* الحضارة تحدٌّ — دكتور محمود محمد سفر
* لحظة ضعف — الأستاذ فؤاد صادق مفتي
* الرجولة عماد الخلق الفاضل — المرحوم الأستاذ حمزة شحاتة
* أفكار بلا زمن — الأستاذ عبد الله الحصين
* علم إدارة الأفراد — الأستاذ عبد الوهاب عبد الواسع
* الإبحار في ليل الشجن [شعر] — الأستاذ محمد فهد العيسى
* التنمية وجهاً لوجه — دكتور غازي القصيبي

■ تحت الطبع

* قال وقلت — الأستاذ أحمد السباعي
* نبض.. — الأستاذ عبد الله جفري
* تسألي [زجل شعبي] — الدكتور حسن نصيف
* السعد وعد (مسرحية) — الدكتور عصام محمد علي خوقير
* عام ١٩٨٤ لجورج أورويل [ترجمة] — الأستاذ عزيز ضياء
* الأمثال الشعبية في مدن الحجاز — الأستاذ أحمد السباعي
* حصاد عمر وثمرات قلم — الأستاذ محمد حسين زيدان
* مكانك تحمدي — الأستاذ أحمد محمد جمال
* التاريخ العربي وبدايته — الأستاذ أمين مدني
* قصص من سومرست موم — الأستاذ عزيز ضياء
* مجلة الأحكام الشرعية — دكتور عبد الوهاب سليمان
* أيامي.. — الأستاذ أحمد السباعي
* ماما زبيدة [مجموعة قصصية] — الأستاذ عزيز ضياء
* خدعتني بحبها (مجموعة قصصية) — الأستاذ عبد الله بوقس
* مدارسنا والتربية — الأستاذ عبد الوهاب أحمد عبد الواسع
* السنيورا (قصة طويلة) — الدكتور عصام محمد علي خوقير

* الوحدة الموضوعية في سورة يوسف — دكتور حسن محمد باجودة
* النفس الانسانية في القرآن — الأستاذ ابراهيم سرسيق
* رقيب اليوم — الأستاذ حامد مطاوع

الكتاب الجامعي

صدر منها :—

* النمو من الطفولة إلى المراهقة — دكتور محمد جميل منصور، دكتور فاروق سيد عبد السلام
* النفط العربي وصناعة تكريره — دكتور أحمد رمضان شقلية
* الحضارة الإسلامية في صقلية وجنوب ايطاليا — دكتور عبد المنعم رسلان
* الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية — دكتور مدني عبد القادر علاقي
* الجراحة المتقدمة في سرطان الرأس والعنق [باللغة الانجليزية] — الدكتور : فؤاد زهران، الدكتور : عدنان جمجوم، الدكتور : محمد عيد
* علاقة الآباء بالأبناء [دراسة فقهية] — دكتورة سعاد ابراهيم
* الملامح الجغرافية لدروب الحج — الأستاذ سيد عبد المجيد بكر
* مبادئ القانون لرجال الأعمال في المملكة العربية السعودية — دكتور محمد ابراهيم أبو العينين

* الاتجاهات العددية والنوعية للدوريات السعودية — الأستاذ هاشم عبده هاشم
* القضايا التربوية في المملكة العربية السعودية — دكتور عباس نتو
* هندسة النظام الكوني في القرآن — دكتور عبد العليم عبد الرحمن خضر
* الفكر التربوي في رعاية الموهوبين — دكتور لطفي بركات أحمد

رسائل جامعية

■ تحت الطبع

* العثمانيون والإمام القاسم بن علي في اليمن — أميرة علي المداح
* بيان خطأ من أخطاء علي الشافعي — دكتور نايف هاشم الدعيس
* المقصد العلي في زوائد أبي يعلى الموصلي — دكتور نايف هاشم الدعيس
* القصة في أدب الجاحظ — الأستاذ عبد الله أحمد باقازي
* السيوطي ومنهجه في فقه اللغة — الأستاذ محمد يعقوب تركستاني

مطبوعات تهامة
PUBLICATIONS

صدر منها : ـــ

* حارس الفندق القديم — الأستاذ صالح ابراهيم

■ تحت الطبع

* دراسة نقدية لفكر زكي مبارك (باللغة الانجليزية) — دكتور محمود الشهابي
* الرياضة عند العرب في الجاهلية وصدر الاسلام . — الأستاذ أمين ساعاتي

* خطوط وكلمات [رسوم كاريكاتورية] — الأستاذ علي الخزرجي
* القرآن ودنيا الانسان — الأستاذ صلاح البكري
* الأسر القرشية.. أعيان مكة المحمية — الأستاذ أبو هشام عبد الله عباس بن صديق
* الاستراتيجية النفطية ودول الأوبك — الأستاذ أحمد محمد طاشكندي
* ألوان — الأستاذ أحمد الشريف الرفاعي
* التخلف الإملائي عند التلميذات — الأستاذة نوال قاضي
* وللخوف عيون — الأستاذ أحمد شريف الرفاعي
* سوانح وخواطر — الأستاذ أحمد طاشكندي

كتاب للأطفال

صدر منها :ـ

لكل حيوان قصة

للاستاذ يعقوب اسحاق

* الكلب
* القرد
* الثعلب
* الضب

■ **تحت الطبع**

* الغراب
* السلحفاة
* الأرنب
* الحمار الوحشي
* الجمل
* الأسد
* الذئب
* البغل


م. سرمد حاتم شكر